



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

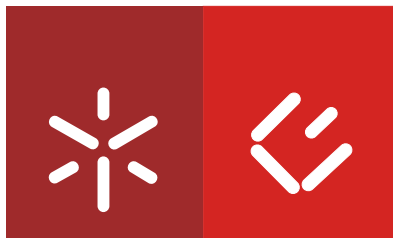
Florbela Leite Ferreira Matos

**Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**

Florbela Leite Ferreira Matos    **Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**

UMinho | 2012

Abril de 2012



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Florbela Leite Ferreira Matos

## **Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano de  
Sá Cunha Machado**

## **DECLARAÇÃO**

Nome: Florbela Leite Ferreira Matos

Endereço electrónico: florbela.ferreira@portugalmail.pt

Título do projeto: Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/04/2012

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Alcançar uma meta depende, em grande parte, da nossa determinação, esforço e resiliência, mas o percurso torna-se mais fácil quando temos connosco um conjunto de pessoas que acreditam em nós e incentivam o nosso trabalho.

Agradeço à Professora Doutora Carolina Machado, orientadora deste projeto, pelo seu apoio e total disponibilidade.

Ao Sr. José Pizarro e Sr. Domingos Ferreira, e a todos aqueles que dentro da Wetawash contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, manifesto a minha sincera gratidão pela sua cooperação.

Aos meus amigos, sempre presentes, pela força, carinho e incentivo.

Aos meus pais e irmãos, que são a minha fonte de inspiração, por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu marido, que é o meu suporte em todos os momentos, pelo amor e apoio incondicional.

A todos, muito obrigado!



## **RESUMO**

A avaliação de desempenho, enquanto instrumento da gestão de recursos humanos, constitui uma ferramenta preponderante na organização que potencia o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, privilegia a sua contribuição para o desempenho organizacional e reconhece um desempenho de qualidade.

Foi neste contexto que identificámos a necessidade de colmatar uma lacuna presente na Wetawash – Lavandaria e Acabamento, Lda., uma empresa do setor têxtil que não tem instituída qualquer prática de gestão do desempenho.

A conceção de um sistema de avaliação de desempenho, adequado à estrutura e características da organização, justificou a opção por uma abordagem metodológica de carácter qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas, de forma a recolher e sistematizar a descrição das funções desempenhadas nas diversas secções da organização e conhecer as opiniões e percepções acerca da avaliação de desempenho junto da administração, responsáveis e colaboradores da Wetawash.

Reconhecida, por todos os participantes, a importância da implementação de um sistema de avaliação de desempenho e percebida por parte daqueles uma elevada receptividade em relação ao mesmo, apresentamos uma proposta de avaliação baseada nos comportamentos que recaem sobre as dimensões do trabalho do avaliado e que ditam o sucesso no desempenho da função, designadamente: os resultados, a qualidade do trabalho, o relacionamento interpessoal, a pontualidade e assiduidade, a disponibilidade, a responsabilidade, a adaptação e melhoria contínua, e a liderança.

Cientes de que a eficácia do processo de avaliação de desempenho depende da sua capacidade para desenvolver e motivar os colaboradores, e da sua contribuição para a melhoria contínua dos resultados organizacionais, procurámos, na conceção e planeamento do mesmo, respeitar as condições necessárias ao sucesso da sua implementação, quer ao nível dos instrumentos e fontes de avaliação, quer ao nível da divulgação do sistema, formação dos avaliadores, concretização e avaliação do processo.



## **ABSTRACT**

As an instrument of human resource management, performance appraisal is a leading tool in the organization that promotes professional development of its employees, privileges their contribution to organizational performance and recognizes the quality of performance.

In this context we have identified the need to fill in a current gap at Wetawash – Lavandaria e Acabamento, Lda., a textile industry organization that has not established any practice of performance management.

The design of a performance appraisal system, appropriate to the structure and characteristics of the organization, justified a qualitative methodological approach, using semi-structured interviews, in order to collect and systematize the job description performed at the various sections of the organization, as well as the views and perceptions of Wetawash's directors, supervisors and employees about performance appraisal.

With all participants recognizing the importance of implementing a performance appraisal system, and perceiving their high receptivity to it, we present a performance appraisal proposal grounded on the behaviours that fall on the dimensions of the work of the assessed and that predict successful performance of functions, in particular: the results, the quality of work, interpersonal relations, punctuality and assiduity, availability, accountability, adaptability and continuous improvement, and leadership.

Aware of the fact that the effectiveness of the performance appraisal process depends on its ability to develop and motivate employees, and its contribution to the continuous improvement of organizational results, we sought to design it and plan it fulfilling the necessary conditions for its successful implementation, both in terms of instruments and sources of evaluation, dissemination of the system, training appraisers, and process implementation and evaluation.





## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| Índice de Figuras .....   | xi   |
| Índice de Tabelas .....   | xii  |
| Índice de Gráficos .....  | xiii |
| Índice de Quadros .....   | xiv  |
| Sumário Executivo .....   | 1    |
| 1. Identificação do caso.....                                       | 3    |
| 1.1. Justificação e relevância do tema .....                        | 3    |
| 1.2. Caracterização da Wetawash - Lavandaria e Acabamento, Lda..... | 4    |
| 1.2.1. Caracterização dos Recursos Humanos.....                     | 5    |
| 1.2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos .....     | 7    |
| 2. Enquadramento teórico .....                                      | 11   |
| 2.1. A Avaliação de Desempenho.....                                 | 11   |
| 2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho .....                     | 12   |
| 2.3. Benefícios da Avaliação de Desempenho.....                     | 13   |
| 2.4. Métodos de Avaliação de Desempenho .....                       | 14   |
| 2.4.1. A análise de funções .....                                   | 14   |
| 2.4.2. Instrumentos de avaliação.....                               | 15   |
| 2.4.3. Fontes de avaliação .....                                    | 19   |
| 2.4.4. Comunicação dos resultados da avaliação.....                 | 21   |
| 2.5. Implementação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho .....    | 22   |
| 3. Abordagem metodológica .....                                     | 29   |
| 3.1. Objetivos do projeto e metodologia.....                        | 29   |
| 3.2. Caracterização dos respondentes .....                          | 30   |

|   |    |
|---|----|
| 3.3. Procedimentos na recolha de informação.....                          | 32 |
| 4. Problema e propostas de resolução .....                                | 35 |
| 4.1. Elaboração da Descrição de Funções.....                              | 35 |
| 4.2. A Avaliação de Desempenho na ótica dos membros da organização.....   | 46 |
| 4.3. Procedimentos na implementação da avaliação de desempenho.....       | 56 |
| 4.3.1. Instrumento, fontes e entrevista de avaliação.....                 | 56 |
| 4.3.2. Formação dos avaliadores.....                                      | 67 |
| 4.3.3. Fases do processo .....  | 67 |
| 4.3.4. Implicações práticas .....   | 70 |
| 5. Limitações .....   | 73 |
| Conclusão .....   | 75 |
| Referências bibliográficas.....   | 77 |
| Anexos .....  | 83 |
| Anexo 1 – Guião da entrevista à Administração.....                        | 85 |
| Anexo 2 – Guião da entrevista aos responsáveis de unidade e secção.....   | 87 |
| Anexo 3 – Guião da entrevista a colaboradores de diferentes secções ..... | 89 |
| Anexo 4 – Matriz de análise de conteúdo das entrevistas .....             | 91 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |   |
|--|---|
| Figura 1 – Organigrama da Wetawash - Lavandaria e Acabamento, Lda..... | 5 |
|--|---|

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Sexo dos entrevistados por cargo.....  | 30 |
| Tabela 2 – Número de entrevistados por grupo etário e cargo .....   | 31 |
| Tabela 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados por cargo.....   | 31 |
| Tabela 4 – Anos ao serviço da empresa dos responsáveis e colaboradores.....                                       | 32 |
| Tabela 5 – Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: por quem?” .....              | 50 |
| Tabela 6 – Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: com que periodicidade?” ..... | 51 |
| Tabela 7 – Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: com que critérios?” .....     | 52 |
| Tabela 8 – Análise categorial da questão “Como devem ser comunicados os resultados da avaliação?” .....           | 53 |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Número de entrevistados por grupo etário..... | 30 |
| Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos entrevistados ..... | 31 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Administrativa: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos e Comercial. ....                    | 36 |
| Quadro 2 – Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Lavandaria: Lavandaria, Trabalhos Manuais, Jato Areia, Jato Cloro e Acabamento. ....             | 38 |
| Quadro 3 – Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Tinturaria: Tinturaria, Laboratório, Amostras Tingimento e Secadores. ....                       | 41 |
| Quadro 4 – Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Logística/Qualidade: Qualidade, Amostras <i>Denim</i> , Planeamento, Manutenção e Logística. ... | 43 |
| Quadro 5 – Fases do processo de avaliação de desempenho. ....   | 69 |
| Quadro 6 – Modelo de discussão dos resultados decorrentes da avaliação de desempenho..  | 70 |

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A Gestão de Recursos Humanos ocupa, hoje, um papel crucial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Reconhece-se que o capital humano de uma empresa é condição essencial para o seu posicionamento estratégico no mercado e, se a sustentabilidade e a vantagem competitiva reside nas pessoas, é fundamental desenvolver ferramentas que conjugem os interesses da organização e dos seus colaboradores.

É neste contexto que a avaliação de desempenho emerge como uma das ferramentas mais importantes da gestão de recursos humanos que, na sua essência, constitui um mecanismo para aferir a contribuição individual para o resultado global de uma organização (Hunnes, Kvaløy e Mohn, 2012).

Apostar no desenvolvimento organizacional implica promover o crescimento pessoal e profissional do indivíduo, sendo necessário implementar modelos de avaliação capazes de promover e orientar aquela evolução, o que constitui um desafio para a área da gestão das pessoas.

Neste sentido, este projeto pretende suprir uma lacuna presente na Wetawash – Lavandaria e Acabamento, Lda., uma empresa do setor têxtil, até agora incapaz de diagnosticar os requisitos exigidos para o exercício das funções que incorpora e de obter informações sobre a *performance* dos seus colaboradores.

A organização em causa não tem instituída qualquer prática de gestão do desempenho, revelando-se pertinente implementar um sistema de avaliação de desempenho que respeite as suas particularidades e contemple aquelas que são as necessidades e os objetivos individuais e organizacionais.

Procuramos, com o presente trabalho, dar resposta a esta carência, pelo que nos propomos a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado à estrutura e características da organização, estruturando os seus procedimentos e planeando a sua implementação. Deste modo, respondemos a uma aspiração da Administração que, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, compreende o papel fundamental das pessoas no desenvolvimento da Wetawash e procura adotar uma estratégia que adite a satisfação profissional, a motivação, e a valorização do desempenho eficaz dos seus colaboradores.

No que respeita à sua estrutura, este projeto encontra-se dividido em quatro grandes capítulos.



No capítulo 1 procedemos à identificação e justificação do caso e caracterizamos a organização alvo do estudo.

De seguida, no capítulo 2, apresentamos um enquadramento teórico acerca da temática da avaliação de desempenho, imprescindível à análise e resolução do caso.

Posteriormente, para recolher as informações e opiniões da administração, responsáveis e colaboradores da empresa desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, que expomos no capítulo 3.

A terminar, no capítulo 4, formulamos as nossas recomendações e propostas de resolução para o problema detetado, com base no quadro teórico e nos contributos dos participantes neste estudo.

## **1. IDENTIFICAÇÃO DO CASO**

### **1.1. Justificação e Relevância do Tema**

O presente projeto apresenta um estudo de caso, realizado em contexto organizacional, no âmbito da criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa empresa do setor têxtil, a Wetawash - Lavandaria e Acabamento, Lda., na qual exerço funções enquanto responsável do Departamento de Recursos Humanos.

A escolha desta temática prende-se, desde logo, com a relevância que a Avaliação de Desempenho assume nas organizações, enquanto ferramenta da Gestão de Recursos Humanos que permite a análise e avaliação do desempenho dos colaboradores, do seu desenvolvimento, e da sua contribuição para os resultados organizacionais.

Também na Wetawash emerge a necessidade de criar e implementar um instrumento, adequado à sua realidade empresarial, que possa aferir a qualidade da performance dos colaboradores no exercício das suas funções. Assim, o reconhecimento e o interesse em suprir esta lacuna – a inexistência de uma política e respetivas práticas no domínio da avaliação de desempenho dos seus colaboradores – demonstrado prontamente pela gestão de topo da empresa, contribui, igualmente, para evidenciar a importância desta temática.

As perceções dos colaboradores estão em consonância com esta necessidade, tendo presente os resultados de um inquérito de satisfação, aplicado pela primeira vez na empresa em abril de 2011, com o objetivo de perceber em que medida esta era capaz de corresponder e satisfazer as necessidades dos seus recursos humanos. Deste inquérito (constituído por questões referentes à empresa em geral, à satisfação com o ambiente, com a estrutura física e organizacional, com a gestão e com as condições de trabalho, com o trabalho em equipa, com as chefias e com as relações interpessoais estabelecidas) salientam-se os resultados das perguntas que se debruçaram, de forma mais evidente, sobre as questões do desempenho: 63.71% dos inquiridos discordou totalmente e em parte com a afirmação *Na Wetawash sou recompensado(a) pelo meu desempenho*, sendo esta, aliás, uma das duas perguntas que recebeu o maior número de respostas com a pontuação mais baixa na escala de concordância; 62.2% discordou, igualmente, com a afirmação *A minha remuneração é adequada ao meu desempenho*.

Ora, esta informação vem justificar, uma vez mais, a necessidade de a organização dispor de um sistema de avaliação de desempenho que procure reconhecer o mérito e a excelência, assegure a diferenciação com base em critérios claros e equitativos, e estimule um desempenho de qualidade.

Enquanto responsável pela Gestão de Recursos Humanos da Wetawash, considero que desenvolver um projeto na área da Avaliação de Desempenho assume uma importância capital, dado que, por um lado, a empresa não dispõe, em nenhum dos seus departamentos/secções/funções, de informação sistematizada acerca dos requisitos necessários ao exercício de determinado cargo e de meios que confrontem estes dados com as competências aplicadas e desenvolvidas pelos colaboradores; por outro, a avaliação de desempenho poderá contribuir, de forma significativa, para o desenvolvimento de outras políticas, nomeadamente ao nível das compensações, promoções, formação e desenvolvimento de recursos humanos.

## **1.2. Caracterização da Wetawash – Lavandaria e Acabamento, Lda.**

A Wetawash, fundada em outubro de 2006, é uma lavandaria e tinturaria industrial cuja atividade económica se insere no sector do Branqueamento e Tingimento (Código de Atividade Económica 13301).

A organização dedica-se ao tratamento de peças confeccionadas, isto é, à lavagem, tingimento e acabamento de malhas e artigos *denim*, prestando os seus serviços a clientes nacionais e internacionais.

Esta empresa detém um capital social de 600.000,00 euros e é constituída juridicamente sob a forma de sociedade por quotas. Localiza-se na região norte do país e esteve implantada nos dois primeiros anos no concelho da Póvoa de Lanhoso, sendo que, em outubro de 2008, deslocalizou-se para Vila Nova de Famalicão. Esta mudança prendeu-se com a necessidade de expansão ao nível das infraestruturas e com objetivos de crescimento que a empresa definiu ao nível do mercado, tendo também um impacto direto ao nível do emprego, aumentando, naquela data, de 60 para 130 o número de trabalhadores.

O volume de negócios tem vindo a crescer, sendo que, no exercício do ano de 2008, o valor registado foi de 2 785.587,71 euros; no ano de 2009, 4 356.011,00 euros; no ano de 2010, 4 773.260,00 euros; e no ano transato 5 755.187,00 euros.

O período de laboração da empresa encontra-se distribuído por três turnos (06h às 14h; 14h às 22h; 22h às 06h) e turno normal (08h00 às 12h30 - 13h30 às 17h00).

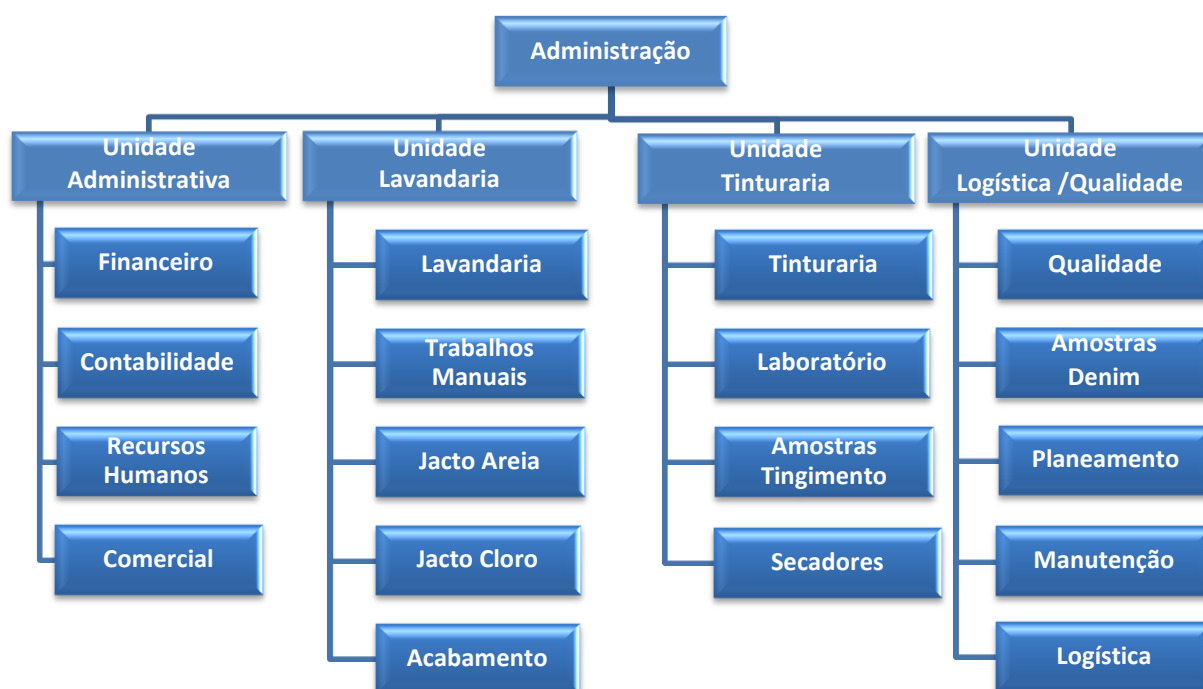
A missão da Wetawash é fornecer excelência nos artigos lavados, tingidos e acabados, promovendo a satisfação dos clientes, no mercado nacional e internacional. Na prossecução da sua missão, a empresa orienta-se pelos seguintes valores: a qualidade, a inovação, a rapidez e flexibilidade na resposta ao cliente, e a preservação do meio ambiente.

Como objetivos estratégicos, a Wetawash ambiciona impor-se e tornar-se líder no mercado nacional, expandir-se no mercado internacional, e assegurar a excelência nos serviços prestados.

### 1.2.1. Caracterização dos Recursos Humanos

A empresa está estruturada em quatro unidades principais: Administrativa, Lavandaria, Tinturaria e Logística/Qualidade, as quais reportam diretamente à Administração (Figura 1). Cada uma das unidades mencionadas tem um diretor que coordena as secções que lhe estão adstritas e, por sua vez, cada secção tem um responsável que orienta a sua equipa e o processo produtivo que a mesma desenvolve.

**Figura 1 – Organigrama da Wetawash - Lavandaria e Acabamento, Lda.**



Fonte: Apresentação institucional da Wetawash – Lavandaria e Acabamento, Lda.

A Administração integra dois sócios e encontra-se no topo hierárquico da Wetawash, sendo que as suas principais funções são a representação da empresa perante o exterior, a condução do próprio negócio e a aprovação dos projetos, e ainda o contacto e angariação de novos clientes, principalmente no mercado internacional.

A unidade Administrativa integra quatro departamentos - financeiro, contabilidade, recursos humanos e comercial - tendo como principal função a gestão das áreas anteriormente enunciadas, sendo constituída por 5 colaboradores.

A unidade Lavandaria integra cinco secções: lavandaria, trabalhos manuais, jato de areia, jato de cloro e acabamento. Os 90 colaboradores pertencentes a estas secções desenvolvem todos os processos de lavagem, como o amaciamento, o desgaste, os rotos, a embalagem, entre outros.

A unidade Tinturaria é constituída por quatro secções: tinturaria, laboratório, amostras de tingimento e secadores, tendo como funções desenvolver amostras, testes de cores, o próprio processo de tingimento e secagem das peças. Esta unidade conta com a colaboração de 43 funcionários.

Por último, a unidade Logística/Qualidade integra secções com funções claramente heterogéneas. As secções do planeamento, manutenção e logística são constituídas por 2, 3 e 12 colaboradores, respetivamente, e desenvolvem tarefas como o apoio à produção, no que diz respeito à sua programação; manutenção de máquinas e equipamentos; receção e cumprimento da frota de clientes. A secção da qualidade integra 1 funcionário que assegura o controlo de qualidade e tratamento de não conformidades. À secção amostras *denim* cabe o desenvolvimento e criação de novos processos de lavagem e execução de amostras e conta com 2 colaboradores.

Atualmente, a empresa integra 161 colaboradores, dos quais 105 são do sexo masculino e 55 do sexo feminino. A maioria dos colaboradores tem entre 20 e 30 anos de idade e 65% possui o 9º ano de escolaridade, sendo que 4% tem formação superior e 9% o ensino secundário. Dos 161 colaboradores Wetawash, 113 pertencem aos quadros, e os restantes estão vinculados com contrato a termo certo de 3 e 6 meses<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Informação retirada dos mapas elaborados pelo Departamento de Recursos Humanos da Wetawash.

### 1.2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

A Wetawash possui um Departamento de Recursos Humanos, integrado na Unidade Administrativa, à qual responde funcional e disciplinarmente. Este departamento é constituído por uma única colaboradora, com 30 anos de idade e formação superior na área de Recursos Humanos, que desenvolve as seguintes funções: recrutamento e seleção; processos de admissão: contratos de trabalho, comunicações à Segurança Social e ficheiros de pessoal; processos de rescisão; processamento salarial e gestão de faltas e férias; cumprimento de obrigações legais: quadros de pessoal, relatório único de atividade social, medicina no trabalho; promoção de ações de formação; e promoção da comunicação interna. Paralelamente às tarefas mencionadas, tem, igualmente, a seu cargo funções na área da Contabilidade, nomeadamente, o arquivo e lançamento de faturas de fornecedores e clientes, e gestão do caixa.

A empresa não tem formalmente definidas as suas políticas de recursos humanos. Assim, as suas práticas são orientadas, sobretudo, pelas ações anteriores, e por aquilo que a Administração e a Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos entendem como sendo o mais adequado para dar resposta às necessidades específicas que vão surgindo.

De seguida, caracterizam-se as práticas de Recursos Humanos que a Wetawash tem desenvolvido:

- a. *Recrutamento e seleção*: o recrutamento é feito, prioritariamente, recorrendo a uma base de dados de candidaturas espontâneas que a empresa criou. Não encontrando naquela o(s) candidato(s) pretendido(s) a empresa solicita apoio ao Instituto do Emprego e Formação Profissional. Em situações pontuais, são também recrutados colaboradores de outras empresas do mesmo setor tendo em conta a sua experiência de trabalho. Verificam-se, ainda, algumas situações de recrutamento interno, promovendo a progressão na carreira. No que concerne à seleção dos candidatos, esta é feita com base na entrevista individual, dirigida pela Responsável de Recursos Humanos e, em alguns casos, pelo responsável da secção onde o novo colaborador vai ser inserido. A decisão deste processo fica a cargo destas duas pessoas que procuram, sobretudo, candidatos com escolaridade adequada ao tipo de funções que vai desempenhar, experiência na área, motivados e com disponibilidade para cumprir os horários de trabalho.

- b. *Acolhimento e Integração*: não existe um plano formal de acolhimento e integração de novos colaboradores. No entanto, sempre que é admitido um novo colaborador, este é orientado, pelo seu superior, mas apenas no exercício das suas funções.
- c. *Formação*: desde o início da sua atividade a empresa desenvolveu somente três ações formativas, sendo que a primeira surgiu como uma intenção da Gerência e do Departamento de Recursos Humanos, que na área comportamental – liderança e gestão de conflitos – desenvolveu internamente um programa de formação direcionado às chefias intermédias (responsáveis de secção), tendo como finalidades melhorar as relações entre chefias e colaboradores, e promover uma maior capacidade de gerir as equipas de trabalho. As restantes ações, na área da saúde e segurança no trabalho, foram implementadas pela empresa de segurança e higiene no trabalho que presta serviços à Wetawash e dirigidas a colaboradores que no exercício das suas funções lidam com substâncias perigosas.
- d. *Comunicação*: a comunicação vertical descendente ocorre de forma formal, ou seja, de forma escrita e afixada em locais próprios. Relativamente à comunicação vertical ascendente, entende-se que esta se processa de forma informal, dada a inexistência de um procedimento formal. A título de exemplo, há casos em que os funcionários abordam o Administrador nos corredores da empresa.
- e. *Gestão da carreira*: a possibilidade de progressão na carreira só existe caso surja a necessidade de preencher uma vaga. Por exemplo, quando o responsável da secção Jato de Areia se demitiu foi um colaborador da mesma secção que ocupou a vaga disponível; de igual modo, a própria Responsável de Recursos Humanos exerceu previamente a função de Administrativa, tendo sido promovida aquando da necessidade do estabelecimento de um Departamento de Recursos Humanos. Salienta-se que a Wetawash conta com 70% dos seus colaboradores no quadro, vinculados com contrato sem termo.
- f. *Remuneração*: a empresa paga à maioria dos colaboradores que trabalham nas secções da produção o salário mínimo nacional. Todavia, verificam-se exceções, relativamente àqueles colaboradores que, pela sua experiência, foram recrutados de outras empresas onde desempenhavam as mesmas funções. Estes, exercendo o

mesmo cargo que outros colaboradores da empresa, auferem um salário superior negociado aquando da sua contratação. Os restantes colaboradores negoceiam o seu salário individualmente com a Administração.

- g. *Gestão das saídas*: em primeiro lugar, a empresa regista um elevado número de saídas voluntárias dos trabalhadores. Em segundo lugar, a empresa não renova contratos a termo certo quando os trabalhadores, ao longo dos 6 meses, demonstram desinteresse pelo trabalho, elevado absentismo e baixos níveis de produtividade.





## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. A Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho, com as várias alterações nas organizações, nos mercados e na sociedade, sofreu transformações consideráveis. Tradicionalmente, a avaliação tinha lugar apenas em empresas de grande dimensão, sendo que o processo era destinado somente aos funcionários de nível médio e superior, descurando aqueles que se encontravam a desempenhar funções ao nível operacional. Também a base sobre a qual os funcionários eram avaliados tendia a centrar-se, exclusivamente, em características pessoais, como, por exemplo, a lealdade e a iniciativa. Estas orientações foram progressivamente substituídas, dando lugar a uma avaliação concebida para todos os colaboradores da organização e a um enfoque no padrão de comportamentos e resultados do trabalho desenvolvido pelos recursos humanos (Beaumont, 1993).

Atualmente, a crescente competitividade dos mercados caracteriza-se pelas transformações constantes no ambiente empresarial, pelo que são comuns as tentativas de identificar e pôr em prática modelos de gestão eficazes, bem como fontes de vantagem competitiva que promovam o desenvolvimento organizacional (Carbone, Brandão, Leite e Vilhena, 2009).

Ora, a avaliação de desempenho, tendo por base o processo de guiar, desenvolver e motivar as pessoas, visa integrar esses mesmos modelos, acrescentando valor e melhorando os resultados da organização, de forma contínua. Assim, o processo de avaliação passa a ser encarado como um dos elementos centrais da gestão de recursos humanos, cuja eficácia será avaliada na medida em que aquele processo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (Beaumont, 1993; Moura, 2000; Caetano, 2008).

O alinhamento e integração das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia global da empresa requer uma análise e um esforço de planeamento significativo, sendo que a avaliação de desempenho exige ainda maior energia e precisão analítica, pela influência que exerce em todo o sistema de gestão e nas suas relações com o processo de seleção, formação e desenvolvimento, promoção e remuneração dos colaboradores (Caetano, 2008). De facto, a conceção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho não é uma tarefa fácil e rápida, nem estes são genéricos ou facilmente transmitidos entre empresas,

pelo que o seu desenvolvimento deve atender às características organizacionais e dos seus recursos humanos (Boice e Brian, 1997; Coutts e Schneider, 2001; Maddux, 2001; Caruth e Humphreys, 2008).

## **2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Considerada como ferramenta essencial, a avaliação de desempenho é, portanto, um elemento fundamental num conjunto mais amplo de práticas de recursos humanos, por constituir um mecanismo que permite avaliar em que medida o desempenho de cada funcionário está ou não vinculado aos objetivos e metas estabelecidas pela organização, medir a sua eficiência e eficácia, bem como compilar a informação necessária que fundamenta as decisões respeitantes à carreira de cada um dos colaboradores (Almeida, 1996; Caetano, 1998; Peretti, 1998; Coutts e Schneider, 2001; Camara, Guerra e Rodrigues, 2003).

De acordo com Moura (2000), a avaliação de desempenho tem um objetivo central que consiste em avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, de forma precisa, correta e completa. Este propósito serve, na perspetiva do autor, as abordagens micro e macro da avaliação. Enquanto a abordagem micro centra a sua análise no desempenho aferido através dos comportamentos de cada indivíduo, a abordagem macro dá enfoque às ações que a organização empreende para desenvolver o seu sistema de avaliação de desempenho, com o intuito que o mesmo possa contribuir não só para a eficiência e eficácia dos colaboradores, mas também para a sua integração estratégica na empresa.

Ora, a avaliação de desempenho permite atingir, globalmente, os seguintes objetivos: alinhar o desempenho e os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, reforçando o compromisso do colaborador com o negócio da empresa; proporcionar indicadores de gestão referentes ao desempenho global dos recursos humanos; fornecer *feedback* aos colaboradores sobre o que pensa a organização acerca da sua *performance*; e fornecer à organização a informação necessária à tomada de decisão relacionada com transferências, remunerações, formação e desenvolvimento (Almeida, 1996; Peretti, 1998; Coutts e Schneider, 2001; Bilhim, 2006; Caetano, 2008; Gomes, Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008; Hunnes et al., 2012).

Assim, entende-se que a avaliação de desempenho tem duas funcionalidades distintas – administrativa e de desenvolvimento (Bilhim, 2006; Hooft, Flier e Minne, 2006). “A função

administrativa prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de GRH, tais como a remuneração e a promoção, entre outras; a função de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador” (Bilhim, 2006, pp. 258-259).

### **2.3. Benefícios da Avaliação de Desempenho**

Não obstante as dificuldades que possam surgir no desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, dada a sua complexidade, os benefícios de tais sistemas de gestão serão profundos para todos os interessados, organização e colaboradores.

Existe um consenso considerável quanto ao facto de a avaliação de desempenho ter implicações positivas para as organizações, na prossecução continuada de uma maior eficácia organizacional (Spinks, Wells e Meche, 1999; Cook e Crossman, 2004). Se, por um lado, proporciona utilidade na gestão das pessoas, na sua satisfação e motivação, e constitui uma oportunidade para esclarecer objetivos a alcançar, melhorar a comunicação, orientar o desempenho individual/coletivo e a progressão na carreira; por outro, concorre para o aumento do empenhamento e a diminuição do *turnover*, bem como para a clarificação de papéis e funções na própria estrutura organizacional, adicionando um elemento de controlo estratégico fundamental. A avaliação de desempenho, adequadamente aplicada e estruturada, pode, além disso, promover um aumento do nível de confiança na organização (Beaumont, 1993; Lagan-Fox, Waycott, Morizzi e McDonald, 1998; Maddux, 2001; Pettijohn, Parker, Pettijohn e Kent, 2001; Bilhim, 2006; Schraeder, Becton e Portis, 2007; Caruth e Humphreys, 2008; Prowse e Prowse, 2009).

Ao nível individual, a avaliação de desempenho pode ser considerada como um fator importante na identificação e conscientização das capacidades e talentos individuais que, embora relevante também para a organização, oferece ao colaborador *feedback* que lhe permite analisar a sua progressão e o cumprimento dos seus planos e (re)definir as metas a alcançar na sua carreira (Camara et al., 1998; Javitch, 2006; Schraeder et al., 2007; Lattham, Budworth, Yanar e Whyte, 2008; Najafi, Hamidi, Vatankhah e Purnajaf, 2010). Também o *feedback* quanto ao seu desempenho conduz a uma redução de erros e correção de práticas inadequadas no trabalho e, conseqüentemente, a um aumento de produtividade, o que motiva o indivíduo pelo

facto de sentir o seu compromisso fortalecido para com a organização (Lagan-Fox et al., 1998; Nickols, 2007). Pode, também, ajudar a reduzir a incerteza do colaborador, promovendo uma comunicação mais eficaz entre superiores e subordinados (Kikoski, 1999; Spinks et al., 1999; Pettijohn et al., 2001; Schraeder et al., 2007). Conjuntamente, os resultados de uma avaliação proporcionam ao indivíduo a possibilidade de ser reconhecido e até mesmo premiado em função do seu desempenho, enfatizando a satisfação profissional (Boice e Brian, 1997; Lagan-Fox et al., 1998; Nickols, 2007).

Sendo a formação e desenvolvimento dos colaboradores componentes essenciais para ajudar a organização a alcançar as suas metas e objetivos estratégicos, a avaliação de desempenho beneficiará o indivíduo e a organização, na medida em que possibilita a identificação de necessidades de formação diretamente relacionadas com áreas problemáticas do desempenho (Schraeder et al., 2007).

## **2.4. Métodos de Avaliação de Desempenho**

Classificar o desempenho implica que a organização conheça e analise, primeiramente, as funções existentes, para depois fazer a seleção do modelo de avaliação de desempenho mais adequado, em função dos seus objetivos e características, sendo que deve procurar usar um sistema de avaliação de fácil utilização, claramente compreendido e conhecido por todos os interessados (Almeida, 1996; Losyk, 2002; Caetano, 2008).

### **2.4.1. A análise de funções**

Para avaliar o desempenho é necessário conhecer exatamente o que se pretende avaliar, pelo que na base dos sistemas de avaliação de desempenho está a análise de funções, representando, assim, o princípio do seu desenvolvimento. Esta análise constitui um processo sistematizado em que se procede à recolha e organização de toda a informação que caracterize as funções existentes na organização, quer de conteúdo, quer de contexto. Importa, neste processo, que as principais tarefas e atividades de cada função sejam identificadas e se clarifiquem e descrevam as características que um colaborador deve possuir para o exercício de tais funções (Levy-Leboyer, 1991; Almeida, 1996; Gomes et al., 2008; Jun e Wang, 2008).

Para aferir todas estas informações recorre-se, com muita frequência, à entrevista aberta com os colaboradores das funções que se pretendem analisar e seus superiores hierárquicos, dada a facilidade e flexibilidade com que este método pode ser implementado na organização (Levy-Leboyer, 1991; Almeida, 1996).

A descrição de determinada função deve, portanto, integrar seis secções: a informação que identifica a função, ou seja, a sua designação, localização e o número de colaboradores afetos a ela; os objetivos e posição no organograma; as responsabilidades e resultados esperados; as relações estabelecidas; as condições físicas do posto de trabalho; e as condições remuneratórias e de desenvolvimento da carreira (Levy-Leboyer, 1991; Javitch, 2006).

#### 2.4.2. Instrumentos de avaliação

Uma vez analisadas as funções e identificadas as responsabilidades atribuídas a cada função, é necessário determinar os critérios de avaliação e os instrumentos que permitam avaliar a contribuição de cada colaborador para os objetivos ou resultados organizacionais. A seleção destes métodos depende das suas características, ou seja, dos elementos em que se focalizam.

Caetano (2008) refere que os instrumentos da avaliação de desempenho serão distintos em função do seu foco, e apresenta quatro abordagens: abordagem centrada na personalidade, abordagem centrada nos comportamentos, abordagem centrada na comparação com os outros, e abordagem centrada nos resultados.

- a. *A abordagem centrada na personalidade* direciona a avaliação para a personalidade do avaliado e recorre, por norma, às escalas mais tradicionais – as escalas ancoradas em traços de personalidade – em que o avaliador, através da observação do desempenho do colaborador, avalia os traços da sua personalidade como, por exemplo, a capacidade de liderança, a criatividade, entre outros. Estas consistem na apresentação de traços com adjetivos ou algarismos que servem de âncoras ao julgamento do avaliador, que deve posicionar cada avaliado nessas mesmas escalas. Este instrumento é vantajoso por ser rápido, quer na construção, quer na aplicação, e por facilitar a comparação entre os resultados obtidos por cada um dos avaliados. No

entanto, a forte suscetibilidade a avaliações subjetivas é apontada como o seu maior inconveniente (Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009).

b. *A abordagem centrada nos comportamentos* baseia a avaliação não em traços de personalidade mas em comportamentos e utiliza um conjunto de instrumentos diversificados, nomeadamente:

- Lista de incidentes críticos: trata-se de um registo, por parte dos superiores hierárquicos, dos episódios relevantes para o sucesso no trabalho, em que o avaliado teve um desempenho excelente ou medíocre, e que visa indicar os comportamentos a manter e a alterar. A vantagem deste instrumento prende-se com o facto de se focalizar em aspetos comportamentais específicos que são úteis para dar *feedback* ao avaliado. Apresenta, contudo, algumas desvantagens que dizem respeito ao consumo de tempo requerido por parte dos avaliadores, ao desfasamento entre o incidente e o *feedback*, e à impossibilidade de quantificar o desempenho (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cintrón e Flaniken, 2011).

- Escolha forçada: consiste em blocos de afirmações que o avaliador deve escolher como sendo as mais representativas do desempenho do avaliado. Conforme as suas opções, é traçado um perfil ou calculada uma pontuação, cujo processo de aferição não deve ser do conhecimento de quem está a avaliar. Deste modo, o benefício deste instrumento diz respeito ao facto de o avaliador não poder distorcer a cotação que dá aos colaboradores, e o principal inconveniente recai sobre a não possibilidade de fornecer *feedback*, dado que a avaliação é secreta (Almeida, 1998; Caetano, 2008; Cintrón e Flaniken, 2011).

- Escalas ancoradas em comportamentos (BARS): comportam um conjunto de escalas de avaliação que recaem sobre as dimensões do trabalho (e.g. responsabilidade, conhecimentos profissionais, quantidade e qualidade de trabalho) e exigem que o avaliador julgue a frequência e a qualidade dos comportamentos do colaborador. Para cada dimensão é construída uma escala vertical, cujas posições caracterizam comportamentos observáveis relativos à dimensão em causa, e que posteriormente servem de âncora à análise do desempenho do avaliado. Têm sido apontadas vantagens consideráveis a estas escalas, nomeadamente as suas qualidades psicométricas, a possibilidade de quantificar o desempenho e de fornecer

*feedback* ao avaliado, e a participação dos avaliadores na construção das escalas (Schraeder et al., 2007; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009; Cintrón e Flaniken, 2011).

- Escalas de padrões comportamentais mistos: semelhantes às anteriores, estas exprimem três níveis distintos de desempenho para cada dimensão, superior, mediano, e inferior. O facto de permitir obter pontuações globais e, em simultâneo, específicas para cada dimensão, apresenta-se como a sua principal vantagem. No entanto, requerem muito tempo por parte do avaliador e não possibilitam dar indicações ao avaliado acerca de como corrigir ou melhorar o seu desempenho (Caetano, 2008).

- Escalas de observação comportamental (BOS): consistem em escalas de cinco pontos em que o avaliador deve indicar a frequência com que o avaliado revela um dado comportamento, no exercício da sua função. A soma das pontuações quantifica, portanto, o desempenho do avaliado. As suas vantagens residem também na possibilidade de se dar um *feedback* específico a cada avaliado e à participação dos avaliadores no processo de construção deste instrumento (Almeida, 1996; Schraeder et al., 2007; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009).

- Listas de verificação: compreendem listas de comportamentos ou traços, em que os avaliadores devem escolher os itens que se aplicam aos avaliados. Apresentam como benefícios a sua simplicidade e facilidade de aplicação e, como inconveniente, a dificuldade de proporcionar um *feedback* adequado ao colaborador (Almeida, 1996; Caetano, 2008).

c. *A abordagem centrada na comparação com os outros* encara a realidade organizacional como resultado de um processo social, em que os colaboradores se complementam ou concorrem entre si, sendo a avaliação realizada recorrendo aos seguintes métodos (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cintrón e Flaniken, 2011):

- Ordenação simples: consiste em hierarquizar os colaboradores, que têm as mesmas funções ou semelhantes, do melhor ao pior, de acordo com o seu desempenho geral ou com dimensões definidas.



- Comparação por pares: trata-se de comparar cada colaborador com todos os outros, formando pares, sendo que cabe ao avaliador selecionar o melhor em cada par.

- Distribuição forçada: visa comparar, igualmente, os avaliados uns com os outros. Porém, ao invés de proceder à sua ordenação, este instrumento pretende agrupar as pessoas mediante desempenhos.

- Atribuição de pontos: consiste na atribuição de uma quantidade fixa de pontos pelos vários avaliados, sendo que são dados mais pontos àqueles cujo desempenho é melhor.

São comuns a estes métodos as vantagens de não requererem custos exteriores ao próprio momento de avaliação e de poderem fundamentar algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos (e.g. promoções). No entanto, apresentam alguns inconvenientes, nomeadamente no que diz respeito à inexistência de avaliação em comportamentos concretos, à impossibilidade de dar *feedback* adequado aos avaliados, e à baixa fidelidade da ordenação. Uma das maiores preocupações decorrentes dos métodos comparativos é a dificuldade com que o avaliador se depara para justificar ou defender um determinado *ranking*, exigindo assim que o mesmo possa garantir que dispõe de informações suficientes sobre o desempenho absoluto, de modo a reforçar a avaliação comparativa (Kline e Sulsky, 2009).

d. *A abordagem centrada nos resultados* sustenta a avaliação não nos comportamentos em si mas nos fins alcançados com esses mesmos comportamentos, em que se destacam os seguintes instrumentos:

- Padrões de desempenho: consiste em comparar, num período estabelecido, os resultados dos colaboradores com o padrão previamente definido para as suas funções, com o desempenho passado do próprio avaliado, ou com o desempenho de outros com cargos semelhantes. Pretende, essencialmente, destacar os desvios existentes aos padrões e sugerir melhorias. As vantagens deste método prendem-se com a simplicidade de aplicação, com a possibilidade de comparação entre os colaboradores e, principalmente, com o facto de permitir identificar aspetos em que se torna necessário intervir para melhorar o desempenho. Os custos e a dependência de julgamentos avaliativos são as desvantagens apontadas (Caetano, 2008).

- Gestão por objetivos: é um método muito utilizado para avaliar os quadros das empresas e procura aferir o desempenho tendo em conta os resultados atingidos face aos objetivos definidos previamente. Teorizado por Peter Drucker, na década de 50, este método implica que sejam definidas as áreas chave, a missão e os objetivos que a empresa procura alcançar, sendo que estes dão origem, posteriormente, aos objetivos específicos para departamentos, gestores e supervisores. A definição dos objetivos é uma tarefa complexa, uma vez que exige que os mesmos sejam verificáveis, quantificáveis, alcançáveis e calendarizados, para que possam ser medidos, sendo que devem ser revistos periodicamente e, se necessário, ajustados. As suas vantagens consistem na possibilidade de fornecer *feedback* específico e frequente ao colaborador e de quantificar a avaliação. No entanto, o facto de o colaborador não ter um controlo efetivo sobre os diversos aspetos que influenciam o seu desempenho constitui o seu principal inconveniente (Almeida 1996; Camara et al, 2003; Caetano, 2008; Cintrón e Flaniken, 2011).

- *Balanced Scorecard*: instrumento de gestão, desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, que "... assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento – nas quais são fixados objectivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas" (Pinto, 2007, p. 40). Em todas estas perspetivas devem ser definidos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas que, quando destinadas à avaliação de desempenho, visam, sobretudo, obter informação clara sobre a *performance* e o alinhamento desta com a estratégia definida pela gestão de topo (Pinto, 2007; Gomes et al., 2008).

#### 2.4.3. Fontes de avaliação

Na literatura são apontadas diversas fontes de avaliação, cuja escolha dependerá do contexto em que se insere a avaliação, ou seja, dos objetivos desta, das funções a avaliar, dos instrumentos e critérios a utilizar. Salienta-se que, na maioria das situações, os atores organizacionais que assumem os papéis de avaliadores são os superiores diretos, os próprios avaliados e os seus pares (Almeida, 1996; Caetano, 2008):

- a. *Superiores diretos*: dada a estrutura e funcionamento das organizações, o superior direto assume-se como a fonte predominante da avaliação. No seu papel de avaliador, a chefia é considerada a fonte que melhor sabe analisar e classificar o desempenho dos subordinados e que, pelo seu posicionamento, facilmente determina se os cargos são bem ou mal desempenhados e se os objetivos estabelecidos estão ou não a ser atingidos (Lane e Herriot, 1990; Almeida, 1996; Camara et al., 1998; Caetano, 2008).
- b. *Subordinados*: reconhece-se que os subordinados estão em melhor posição para avaliar, sobretudo, os comportamentos de supervisão (e.g. liderança, relacionamento interpessoal) dos seus superiores hierárquicos. Esta fonte pode ser encarada com algum ceticismo, devido às tentativas, por parte dos supervisores, de agradar as suas equipas, e à relutância destas em serem sinceras nas classificações atribuídas (Kline e Sulsky, 2009).
- c. *Autoavaliação*: esta fonte, utilizada conjuntamente com a avaliação pelas chefias, é o sistema mais utilizado e permite que o colaborador se analise a si próprio, detendo um papel ativo na definição dos seus pontos fortes e fracos. Por norma, as opiniões do supervisor e subordinado, por vezes discrepantes, são depois debatidas numa entrevista de avaliação, com o objetivo de identificar os aspetos a maximizar e a minimizar, promovendo um diálogo útil entre ambos (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009). A junção dos dois elementos aumenta a imparcialidade percebida no processo de avaliação, o que é extremamente vantajoso para a organização, já que os colaboradores aceitam mais facilmente a avaliação como um meio legítimo e construtivo de aferir o seu desempenho e isso reflete-se no aumento da sua satisfação com o trabalho (Coutts e Schneider, 2001; Kline e Sulsky, 2009). Considera-se, ainda, que a autoavaliação pode ser um bom preditor do desempenho futuro, já que a mesma representa julgamentos de auto-eficácia dos avaliados que são fortemente motivadores (Lane e Herriot, 1990).
- d. *Pares*: embora não sejam frequentemente integrados no processo de avaliação, devido à gestão *top-down* tradicional que predomina no tecido empresarial e à dificuldade da sua aceitação pelos avaliados e pelas chefias, a avaliação pelos pares pode ser muito eficaz num sistema de gestão mais participativo, uma vez que promove o profissionalismo e uma filosofia de grupo, diminui o conflito e melhora a capacidade de comunicação e confiança. Apesar destes atributos positivos, esta fonte de avaliação

pode tornar-se pouco fiável e desejável se os pares, quando questionados sobre o seu desempenho, se concentrarem em informações muito diferentes ao fazerem as suas avaliações, bem como serem influenciados pelo medo da punição. Assim, os promotores da avaliação por pares devem procurar desenvolver uma cultura de unidade que reconheça os erros como parte integrante do crescimento profissional. Embora existam obstáculos a superar ao instituir uma avaliação por pares, as potenciais recompensas são grandes: maior confiança, comunicação e satisfação profissional (Parks e Lindstrom, 1995; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009).

- e. *360 Graus*: no processo de avaliação a 360° participam todos aqueles que estão em contacto profissional com o avaliado, que observam os seus comportamentos e competências. Assim, o colaborador recebe *feedback* de todos os grupos de *stakeholders* da organização, supervisores, pares, clientes, fornecedores e outros que estejam diretamente ligados a si, oferecendo múltiplas perspetivas acerca do seu desempenho. Devido à sua complexidade, este é um processo que carece de um forte planeamento e organização para ser implementado e implica custos elevados no seu desenvolvimento. Deste modo, o uso de múltiplas fontes deve ser feito criteriosamente e com a suposição que será necessário tempo e energia para alcançar o sistema desejado, quer ao nível da sua preparação, quer ao nível da sua concretização (Wilson, 1997; Amsterdam, Johnson, Monrad e Tonnsen, 2005; Hooft et al., 2006; Kline e Sulsky, 2009; Gesme e Wiseman, 2011).

#### 2.4.4. Comunicação dos resultados da avaliação

A estratégia utilizada para a comunicação dos resultados obtidos na avaliação de desempenho merece especial atenção. As organizações estão, cada vez mais, cientes da importância da comunicação interna enquanto ferramenta para melhorar o desempenho do colaborador e o desempenho organizacional. Nesse sentido, as entrevistas de avaliação são uma parte crucial de qualquer sistema de avaliação de desempenho, já que promovem um diálogo, por norma, entre superior e subordinado (Cederblom, 1982; Almeida, 1996; Asmuß, 2008). Claramente, este momento poderá ter diferentes objetivos: fornecer ao colaborador *feedback* sobre como está a desempenhar a sua função, avaliar conjuntamente as limitações e potencialidades de crescimento, acordar novas metas a alcançar e aconselhar como pode

consegui-lo, discutir possíveis compensações e promoções, e, ainda, proporcionar o fortalecimento das relações pessoais entre ambos os intervenientes (Cederblom, 1982; Almeida, 1996; Losyk, 2002; Javitch, 2006).

A frequência e o formato da entrevista deverão, assim, ser adaptados ao sistema de avaliação de desempenho, ao contexto, à estrutura organizacional, à natureza da função e características do avaliado (Cederblom, 1982; Losyk, 2002). Não obstante, nenhuma entrevista poderá produzir os efeitos desejados se não existir uma preparação adequada para a sua concretização, uma vez que uma das principais lacunas apontadas aos sistemas de avaliação de desempenho prende-se, precisamente, com a falta de preparação dos superiores para lidarem com as entrevistas de avaliação. Importa, portanto, apostar na preparação e na formação de quem vai realizar a entrevista e garantir que dispõe de conhecimento suficiente acerca do desempenho do avaliado, de modo a que quem está a ser avaliado não receba mensagens incompletas e vagas sobre o seu desempenho, aumentando-se o risco de não perceber e aceitar o *feedback* que lhe é dado (Cederblom, 1982; Kikoski, 1999).

Destacam-se, ainda, algumas particularidades que ditam o sucesso da entrevista e que os avaliadores devem ter em conta na sua conduta, nomeadamente a criação de um clima neutro e atmosfera amigável, o uso de um discurso claro e compreensível para o destinatário, a exposição dos pontos fortes antes de avançar para as áreas mais problemáticas, a criação de diálogo ao invés de um monólogo, e o recurso a dados concretos por oposição a generalizações (Almeida, 1996; Losyk, 2002; Kacmar, Wayne e Wright, 2004; Javitch, 2006).

## **2.5. Implementação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

A chave do sucesso de um sistema de avaliação de desempenho vai depender de um conjunto de questões que devem ser devidamente ponderadas aquando do seu planeamento, divulgação e implementação.

De acordo com Peretti (1998) a implementação do sistema de avaliação de desempenho deverá obedecer a seis etapas:

- o envolvimento da gestão de topo, através do acordo quanto às expectativas do sistema, as fases de implementação e todo o seu desenvolvimento;
- o diagnóstico dos sistemas de gestão existentes;

- a elaboração dos procedimentos, preferencialmente feita pela gestão de recursos humanos em conjunto com os futuros avaliadores;
- a constituição de uma comissão cujo papel será recolher informação e testar os procedimentos da avaliação;
- a formação dos avaliadores, que é determinante para que compreendam as metodologias a utilizar;
- a informação que deve ser dada em tempo útil a todos os participantes organizacionais, centrando-se primordialmente na forma como o processo vai decorrer nas suas diferentes fases.

Um sistema de avaliação de desempenho não deve ser encarado como apenas um conjunto de formulários e procedimentos. Trata-se, antes, de desenvolver um processo, integrado numa estratégia coerente, que alinhe os objetivos organizacionais com os objetivos, capacidades e competências individuais, necessárias ao alcance da melhoria contínua do desempenho da organização (Moura, 2000; Jun e Wang, 2008).

Apesar dos esforços permanentes no planeamento de um sistema de avaliação de desempenho eficaz, muitas vezes é evidente a insatisfação com os métodos de avaliação. A principal razão para tal deve-se à complexidade do próprio processo, que leva a uma incapacidade de planear um sistema de avaliação exaustivo. No entanto, estes podem ter ainda outras lacunas, nomeadamente a falta de apoio adequado dos gestores, a inviabilidade de concretização, e os fracassos dos avaliadores na realização de uma avaliação correta, fidedigna e justa. Os inconvenientes relacionados com os sistemas de avaliação de desempenho dizem respeito, ainda, ao facto de a avaliação poder ser prejudicial à organização se não for utilizada corretamente, e não ser verdadeiramente eficaz, no caso de o sistema definido não estar adaptado à cultura organizacional (Schraeder et al., 2007; Najafi et al., 2010).

Assim, para alcançar um sistema eficaz, significativo tanto para o indivíduo como para a organização, é necessária a presença de um conjunto de características que dizem respeito à:

- Equidade e exactidão: garantir que todo o sistema é percecionado como justo por todos os participantes organizacionais (Almeida, 1996; Camara et al., 1998; Pettijohn et al., 2001; Piggot-Irvine, 2003);
- Formalização: definir e registar, por escrito, não só os relatórios de avaliação, mas também as políticas, procedimentos e instruções para a utilização do sistema de avaliação de desempenho, clarificando o que pretende o sistema alcançar e como o vai

conseguir (Piggot-Irvine, 2003; Caruth e Humpreys, 2008; Gomes et al., 2008; Gesme e Wiseman, 2011);

- Relação com o trabalho: criar, se necessário, diferentes fatores de avaliação, qualitativos e quantitativos, para postos de trabalho distintos, o que implica a clarificação e descrição do trabalho, das responsabilidades e objetivos de cada função (Boice e Brian, 1997; Amsterdam et al., 2005; Caruth e Humpreys, 2008; Gesme e Wiseman, 2011);
- Padrões e medição: determinar padrões de desempenho realistas e aceitáveis para os colaboradores e desenvolver meios para medir os resultados reais do desempenho (Boice e Brian, 1997; Bilhim, 2006; Schraeder et al., 2007; Caruth e Humpreys, 2008; Gomes et al., 2008);
- Comunicação: garantir que o *feedback*, imediato e contínuo, acerca do desempenho é fornecido aos colaboradores de forma transparente e confidencial, e que estes podem aceder aos registos relacionados com a sua avaliação (Longenecker e Fink, 1999; Coutts e Schneider, 2001; Piggot-Irvine, 2003; Schraeder et al., 2007; Caruth e Humpreys, 2008; Prowse e Prowse, 2009; Gesme e Wiseman, 2011);
- Formação: fornecer uma atualização periódica de todas as pessoas incumbidas da função de avaliador (Boice e Brian, 1997; Piggot-Irvine, 2003; Cook e Crossman, 2004; Schraeder et al., 2007; Caruth e Humpreys, 2008);
- Realização da avaliação: o sistema deve ser capaz de distinguir diferentes níveis de desempenho, incluir mecanismos de revisão e, eventualmente, procedimentos de recurso através dos quais um funcionário possa recorrer de uma avaliação que considera injusta ou imprecisa (Boice e Brian, 1997; Caruth e Humpreys, 2008; Gomes et al., 2008);
- Confiança, aceitabilidade, flexibilidade e praticabilidade: assegurar que todos os intervenientes aceitam o sistema, compreendem-no e vêem nele utilidade (Almeida, 1996; Kikoski, 1999; Pettijohn et al., 2001; Cook e Crossman, 2004; Caruth e Humpreys, 2008; Gomes et al., 2008).
- Avaliação: a eficácia dos instrumentos e procedimentos do sistema de avaliação de desempenho deve ser periodicamente avaliada (Longenecker e Fink, 1999; Coutts e Schneider, 2001; Schraeder et al., 2007).

Importa salientar que a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho implica, ainda, um forte empenho da gestão de topo, o envolvimento de todos os colaboradores, a definição de objetivos e critérios de desempenho individualizados, justos, objetivos e relacionados diretamente com a organização, e a manutenção de registos que suportam todo o processo (Boice e Brian, 1997; Longenecker e Fink, 1999; Schraeder et al., 2007; Gesme e Wiseman, 2011).

É igualmente fulcral que em todo o processo de avaliação se evitem os erros e enviesamentos comuns associados ao mesmo pois, quando estes ocorrem, interferem nas perceções dos avaliadores e diminuem a credibilidade da avaliação.

Deste modo, o avaliador não deve utilizar diferentes parâmetros de rigor, e deve evitar que ocorra uma ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errónea sobre os colaboradores. Nos julgamentos que faz, o avaliador terá de evitar que uma avaliação positiva – efeito de *halo*, ou uma avaliação negativa – efeito de *horn*, se estenda a todos os itens do processo de avaliação; bem como impedir a tendência central, ou seja, não avaliar com notas muito baixas para não prejudicar o avaliado e evitar conflitos, nem muito altas, tornando desnecessária a sua justificação. É frequente que a avaliação seja influenciada, por um lado, pelo efeito de recenticidade, isto é, que reflita apenas os comportamentos e resultados mais recentes do colaborador, e, por outro, pelo próprio padrão de desempenho que cada avaliador desenvolve, de maior complacência ou de rigor excessivo e de expectativas irreais para com os avaliados. Finalmente, o avaliador deve evitar ser mais favorável com aqueles que mais se identificam consigo ou pertencem ao seu grupo social - erro de semelhança, ceder a pressões inflacionistas, e à fadiga ou rotina de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo, deixando de conseguir distinguir as diferenças entre eles (Beaumont, 1993; Camara et al., 1998; Losyk, 2002; Amsterdam et al., 2005; Gomes et al., 2008; Latham et al., 2008; Cintrón e Flaniken, 2011).

Losyk (2002) destaca o preconceito como sendo o maior impeditivo de uma avaliação de desempenho eficaz. Em função dos preconceitos, muitas vezes totalmente inconscientes, o avaliador entra num processo de avaliação pleno de sentimentos e opiniões subjetivas. O desafio passa por garantir que o sistema de avaliação minimize este comportamento natural do ser humano, através de métodos de avaliação de desempenho fáceis de utilizar e claramente compreensíveis para quem detém o papel de avaliador.



Todo o processo de avaliação é determinado por variáveis de caráter individual e por diversos fatores situacionais inerentes à organização (Almeida, 1996; Caetano, 2008). É necessário, desde logo, atender às variáveis sócio-contextuais, nomeadamente a cultura e o clima organizacional, que desempenham um papel muito importante na verificação da utilidade e complexidade de um determinado sistema, e vão muito além daquelas que são as qualidades psicométricas de um instrumento de avaliação. Ora, o contexto interno só poderá justificar a existência e a valorização da avaliação de desempenho, em função dos objetivos a que a mesma se propõe (Motowidlo, Borman e Schmit, 1997; Caetano, 2008).

Na literatura, a maioria dos estudos na área da gestão do desempenho focalizam como indicadores de desempenho as tarefas-chave e os resultados que advêm da execução dessas tarefas e as características específicas de um colaborador. Não obstante a relevância desses indicadores, o comportamento ou desempenho contextual é um elemento essencial do histórico de um colaborador, independentemente do trabalho que é realizado (Motowidlo et al., 1997; Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar e Grzywacz, 2008).

O desempenho contextual, ou seja, as dimensões interpessoais e motivacionais relacionadas com o trabalho, constitui um indicador universal do desempenho no trabalho, independentemente da descrição da função amplamente aplicável a todos os trabalhos, em todas as organizações, cujo papel importa realçar no desenvolvimento de uma avaliação de desempenho (Motowidlo et al. 1997; Bolino, Turnley e Bloodgood, 2002). Ora, o comportamento contextual suporta o tecido social da organização pela criação e estabelecimento de relações entre todos os membros organizacionais e agrega duas dimensões, a dedicação ao trabalho e a facilitação interpessoal. A dedicação ao trabalho compreende, essencialmente, os comportamentos de auto-disciplinabilidade para cumprir regras, a capacidade de iniciativa para a resolução de problemas no trabalho, o compromisso, esforço e motivação. Por sua vez, a facilitação interpessoal comporta os comportamentos que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais, como a construção de relações, a cooperação, a sensibilidade e a capacidade de se relacionar com os outros (Motowidlo et al., 1997, Bolino et al., 2002).

Na prática, as organizações devem procurar, na aferição do desempenho, serem sensíveis ao contexto social em que o trabalho é desenvolvido, dado o impacto que este pode ter na eficácia organizacional. Entender essa relação é de vital importância e os comportamentos que demonstram o compromisso para com o trabalho e a construção e manutenção de relações

positivas podem e devem ser tidos em conta na concretização da avaliação de desempenho (Bolino et al., 2002; Piggot-Irvine, 2003; Carlson et al., 2008).



### **3. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

#### **3.1. Objetivos do projeto e metodologia**

Com este projeto pretende-se proceder à conceção de um sistema de avaliação de desempenho para a Wetawash - Lavandaria e Acabamento, Lda.

Mais especificamente, pretende-se, em primeiro lugar, descrever e caracterizar as exigências/requisitos e objetivos das funções existentes, em colaboração com os responsáveis dos departamentos e secções da Wetawash; posteriormente, elaborar os instrumentos de avaliação de desempenho atendendo às especificidades da empresa; e finalmente, estruturar os procedimentos e planear a implementação do sistema de avaliação de desempenho.

Na prossecução dos objetivos a que nos propomos, a opção metodológica a utilizar possui um carácter qualitativo. Trata-se, assim, de uma pesquisa qualitativa que pretende analisar as particularidades de um caso específico, através da recolha de informações, opiniões e elementos num determinado contexto de trabalho (Flick, 2004).

A recolha e exploração de dados será efetuada recorrendo à técnica de entrevista, em particular a entrevista semiestruturada, aplicada à administração (Anexo 1), a todos os responsáveis das unidades e secções (Anexo 2), e a outros colaboradores-chave de diferentes secções da Wetawash (Anexo 3), com o objetivo de obter informação que permita descrever e caracterizar as funções existentes na organização, bem como apurar os objetivos departamentais e individuais de cada posição, os padrões através dos quais o desempenho será avaliado, e as suas perceções de como deve a avaliação decorrer.

A amostra é constituída por 27 entrevistados, os quais correspondem a 17% do global dos colaboradores da Wetawash. A seleção, efetuada somente quanto aos colaboradores das diferentes secções, tem por base o critério da antiguidade, ou seja, os colaboradores que trabalham na empresa há, pelo menos, 2 anos. Pretende-se, desta forma, assegurar que os mesmos dispõem de informação e experiência suficientes para caracterizar a sua função. Tendo em conta que o grande objetivo é conhecer as suas opiniões acerca da implementação da avaliação de desempenho na Wetawash, entendemos que os colaboradores ao serviço da empresa há já algum tempo têm uma perceção mais completa da organização e das suas práticas de gestão das pessoas. No que diz respeito aos responsáveis das unidades e secções, não se verifica qualquer seleção, dado que todos eles são abrangidos na amostra.

### 3.2. Caracterização dos respondentes

A amostra, constituída, tal como referido anteriormente, por 27 participantes, está distribuída da seguinte forma: o administrador da Wetawash, 13 responsáveis e 13 colaboradores das diferentes secções que compõem a empresa.

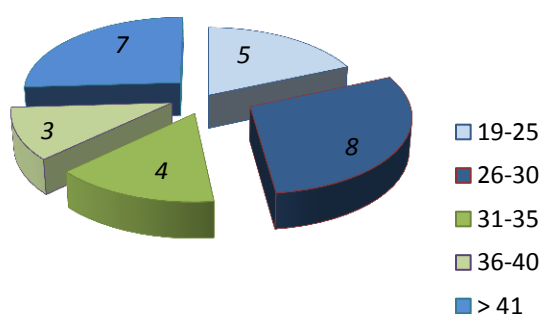
Dos entrevistados, 17 são do sexo masculino (63%) e 10 do sexo feminino (37%), distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 1 – Sexo dos entrevistados por cargo.**

| <b><i>Sexo</i></b> | <b>Responsáveis</b> | <b>Colaboradores</b> | <b>Administração</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| Masculino          | 9                   | 7                    | 1                    | <b>17</b>    |
| Feminino           | 4                   | 6                    |                      | <b>10</b>    |

A idade média dos respondentes é de 33 anos, sendo a média etária dos colaboradores inferior à dos responsáveis. Dos entrevistados, 30% situam-se no grupo etário dos 26 aos 30 anos e 26% possui mais de 41 anos. A idade mínima e máxima registada é de 19 e 48 anos, respetivamente.

**Gráfico 1 – Número de entrevistados por grupo etário.**

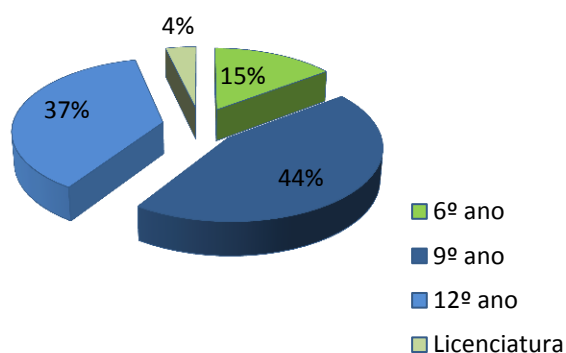


**Tabela 2 – Número de entrevistados por grupo etário e cargo.**

| <b>Grupo Etário</b> | <b>Responsáveis</b> | <b>Colaboradores</b> | <b>Administração</b> | <b>Total</b> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| 19 - 25             |                     | 5                    |                      | <b>5</b>     |
| 26 - 30             | 4                   | 4                    |                      | <b>8</b>     |
| 31 - 35             | 3                   | 1                    |                      | <b>4</b>     |
| 36 - 40             | 1                   | 2                    |                      | <b>3</b>     |
| > 41                | 5                   | 1                    | 1                    | <b>7</b>     |

A maioria dos respondentes possui o 9º ano (44%) e o 12º ano de escolaridade (37%). Apenas 1 dos responsáveis possui formação superior.

**Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos entrevistados.**



**Tabela 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados por cargo.**

| <b>Escolaridade</b> | <b>Responsáveis</b> | <b>Colaboradores</b> | <b>Administração</b> | <b>Total</b> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| 6º ano              | 3                   | 1                    |                      | <b>4</b>     |
| 9º ano              | 4                   | 7                    | 1                    | <b>12</b>    |
| 12º ano             | 5                   | 5                    |                      | <b>10</b>    |
| Licenciatura        | 1                   |                      |                      | <b>1</b>     |

Relativamente aos anos de antiguidade na empresa, 40,7% dos entrevistados estão ao serviço da empresa há 3 anos, o que significa que prestam serviço à Wetawash desde o início da sua laboração nas novas instalações. 37% dos respondentes, ou seja, 11 dos entrevistados

colabora com a organização desde a sua fundação. Apenas dois respondentes iniciaram as suas funções enquanto responsáveis 2 anos após a sua admissão, pelo que todos os restantes entrevistados possuem a mesma antiguidade na empresa e na função desempenhada.

**Tabela 4 – Anos ao serviço da empresa dos responsáveis e colaboradores.**

| <b><i>Antiguidade (anos)</i></b> | <b>Responsáveis</b> | <b>Colaboradores</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| 1                                | 1                   |                      | <b>1</b>     |
| 2                                | 1                   | 4                    | <b>5</b>     |
| 3                                | 4                   | 7                    | <b>11</b>    |
| 5                                | 7                   | 2                    | <b>10</b>    |

### **3.3. Procedimentos na recolha de informação**

Sendo a recolha de dados um processo estruturado para obter informações junto de diversas fontes (De Ketele e Roegiers, 1999), o recurso à entrevista, nomeadamente a semiestruturada, enquanto técnica qualitativa de recolha de dados, deveu-se ao facto de esta melhor se adaptar aos objetivos do projeto, na medida em que permitiria obter informação, sobretudo relativamente às perceções dos participantes acerca da avaliação de desempenho. A técnica da entrevista é, assim, considerada importante quando se trata de recolher dados válidos sobre as opiniões e ideias dos sujeitos (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 2005).

Na entrevista semiestruturada, também designada por semidirigida, o entrevistador prevê determinadas perguntas enquanto seu ponto de referência, às quais pretende imperativamente obter resposta. Contudo, “o entrevistado produz um discurso que não é linear, o que significa que o entrevistador reorienta a entrevista em certos momentos...”, sendo a entrevista “... em parte diretiva (ao nível dos temas, dos objetos sobre os quais se quer recolher informações) e em parte não diretiva (no interior dos temas)” (De Ketele e Roegiers, 1999, p. 193). Ora, desde logo, o entrevistador dispõe de um instrumento que, embora tendo um conjunto de questões previamente definidas, pode sempre aprofundar, adaptar e alterar as perguntas em função do entrevistado, da sua receptividade e autenticidade, facilitando a comunicação e a recolha de informação.

Como já foi referido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas à administração, aos responsáveis das diferentes secções e unidades e a colaboradores de diferentes setores da Wetawash. Anteriormente, foram elaborados três guiões de suporte à aplicação das entrevistas – guião da entrevista à Administração, guião da entrevista aos responsáveis de unidade e secção, e guião da entrevista a colaboradores de diferentes secções – construídos não só em função dos objetivos, como também da revisão da literatura efetuada. Embora não sejam rigorosamente iguais, os três guiões apresentam muitas semelhanças, dado que é nossa intenção cruzar as informações obtidas junto dos colaboradores e responsáveis das diferentes secções da Wetawash.

Os guiões, previamente preparados, serviram de orientação no decorrer das entrevistas, sendo que a ordem das questões foi-se alterando mediante as respostas dos entrevistados e, de acordo com Lessard-Hébert et al. (2005), não se pressupõe uma sequência absoluta na colocação das perguntas no desenvolvimento do processo da entrevista.

A realização das entrevistas foi agendada, pessoalmente, determinando a data e hora mais conveniente para cada um dos participantes, sendo que, nesse momento, os mesmos foram informados do propósito geral da entrevista.

Nas datas e horas marcadas, entrevistadora e entrevistado reuniram-se na sala de reuniões do escritório da empresa, o local mais apropriado das instalações da Wetawash por ter um ambiente calmo e pouco sujeito a interrupções. A cada entrevistado foi atribuído um número, consoante a ordem das entrevistas e, no início de cada entrevista, foi explicado com maior pormenor os objetivos e os temas a abordar no decorrer da mesma. Mediante autorização dos participantes, procedeu-se à realização das entrevistas, gravadas em áudio de modo a registar o discurso de forma fidedigna, sendo que aos participantes foi assegurada a confidencialidade e destruição da gravação depois da sua transcrição. A duração de cada entrevista realizada foi de, aproximadamente, 50 minutos, sendo que o tempo das entrevistas com os colaboradores de diferentes secções variou entre os 30 e os 40 minutos, dado que o número de questões era também menor. Todas as entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de janeiro de 2012.

De acordo com Bardin (2009), a gravação dos conteúdos da entrevista deve ser, posteriormente, transcrita de forma integral, pelo que esta foi a fase que se seguiu.

Posto isto, a análise de conteúdo será a técnica utilizada para a análise da informação. Miles e Huberman (1984), referem que a análise de dados na investigação qualitativa é constituída por três componentes – a redução de dados, a apresentação dos dados, e a



interpretação dos dados. Na primeira, procede-se à codificação da informação recolhida, de seguida, à organização e apresentação dos resultados através de figuras ou matrizes e, por último, à atribuição de significado aos dados que previamente foram reduzidos e organizados.

“Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices...” (Bardin, 2009, p. 129).

Para dar início à análise de conteúdo, procedemos à definição de categorias claramente adaptadas aos objetivos formulados, aqui definidas quer de acordo com as questões que orientaram as entrevistas, quer de acordo com os dados obtidos *à posteriori*. O processo de codificação envolve, deste modo, a escolha de unidades de registo e de contexto, de forma a simplificar a informação e permitir o seu processamento e obtenção de conclusões. As unidades de registo dizem respeito a recortes efetuados no texto, quer a nível semântico, quer a nível linguístico; e as unidades de contexto correspondem ao segmento da mensagem que permite a compreensão da unidade de registo (Flores, 1994; Bardin, 1999).

A categorização e codificação compreendem, portanto, este conjunto de tarefas que foram necessárias à elaboração de uma matriz de análise de conteúdo das entrevistas (Anexo 4). Os dados obtidos são analisados, de forma estruturada, por temas, categorias, sub-categorias, unidades de registo e de contexto.

Na construção da matriz de análise de conteúdo das entrevistas foram definidos quatro temas – Descrição da função, Avaliação de Desempenho, Processo de Avaliação de Desempenho, e Implicações da Avaliação de Desempenho – que comportam categorias de análise enquadradas nas questões desenvolvidas nos guiões das entrevistas, sendo que surgiram, posteriormente, novas categorias aquando da análise do discurso dos respondentes, o que, desde logo, implicou um processo de análise moroso, composto de avanços e recuos constantes, caracterizado pelo reajustamento da categorização da informação.

#### **4. PROBLEMA E PROPOSTAS DE RESOLUÇÃO**

Sendo a avaliação de desempenho uma ferramenta que beneficia organização e colaboradores, útil na gestão das pessoas, na sua satisfação e motivação, e que proporciona um alinhamento contínuo do desempenho do colaborador com a evolução organizacional, emerge a necessidade de colmatar a inexistência de qualquer prática de avaliação de desempenho na Wetawash. É neste sentido que, primeiramente, sistematizamos o conteúdo funcional de cada cargo desempenhado nas diferentes secções da organização, para que, posteriormente, e tendo presente as percepções de colaboradores, responsáveis e administração, apresentemos as nossas propostas para a implementação do sistema de avaliação de desempenho.

##### **4.1. Elaboração da Descrição de Funções**

Em virtude de a organização não dispor de qualquer documentação escrita acerca das funções exercidas em cada uma das suas secções, procurou-se, primeiramente, recolher informação que permitisse descrever e caracterizar as funções existentes na organização, bem como apurar os objetivos departamentais e individuais de cada função. Deste modo, após a análise do discurso do responsável e de um colaborador de cada secção, foi possível sistematizar a informação que caracteriza as funções existentes na Wetawash.

Para cada Unidade da empresa foi elaborado um quadro síntese, com a descrição de funções de cada uma das secções existentes e que integra a seguinte informação: designação da função, objetivos a nível individual e departamental, contribuição da função para a empresa, tarefas-chave, responsabilidades, requisitos, grau de autonomia, condições físicas do posto de trabalho, e condições sociais e de carreira.

No quadro 1 encontra-se a descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Administrativa: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Comercial.

No quadro 2 encontra-se a descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade de Lavandaria: Lavandaria, Trabalhos Manuais, Jato Areia, Jato Cloro, Acabamento.

No quadro 3 encontra-se a descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade de Tinturaria: Tinturaria, Laboratório, Amostras Tingimento, Secadores.

No quadro 4 encontra-se a descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade de Logística/Qualidade: Qualidade, Amostras Denim, Planeamento, Manutenção, Logística.

**Quadro 1 - Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Administrativa: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos e Comercial.**

| <b>Secção: Financeiro</b>             |                       |   |
|---------------------------------------|-----------------------|---|
| <b>Função: Responsável Financeiro</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                      | <b>Individuais</b>    | Gestão financeira da empresa  |
|                                       | <b>Departamentais</b> |   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>    |                       | Gerir os capitais da empresa  |
| <b>Tarefas –chave</b>                 |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir receitas</li> <li>- Gerir despesas</li> </ul>  |
| <b>Responsabilidades</b>              |                       | Gestão de prazos e decisões inerentes ao cargo  |
| <b>Requisitos</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação superior na área de Gestão</li> <li>- Conhecimentos na área financeira</li> <li>- Dinâmico</li> <li>- Sensato</li> </ul>  |
| <b>Grau de autonomia</b>              |                       | Autonomia parcial   |
| <b>Condições de trabalho</b>          | <b>Físicas</b>        | Ferramentas de trabalho adequadas   |
|                                       | <b>Sociais</b>        | Boa equipa de trabalho  |
| <b>Secção: Contabilidade</b>          |                       |   |
| <b>Função: Contabilista</b>           |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                      | <b>Individuais</b>    | Gestão contabilística da empresa  |
|                                       | <b>Departamentais</b> |   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>    |                       | Assegurar o funcionamento da empresa de acordo com a legislação   |
| <b>Tarefas –chave</b>                 |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faturação</li> <li>- Impostos</li> <li>- Finanças</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>              |                       | Gestão de prazos e decisões inerentes ao cargo  |
| <b>Requisitos</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação superior na área de Contabilidade</li> <li>- Carteira profissional (TOC)</li> <li>- Conhecimentos na área de gestão</li> <li>- Disponível para aprender</li> <li>- Dinâmico</li> <li>- Rigoroso</li> <li>- Forte sentido de responsabilidade</li> </ul> |
| <b>Grau de autonomia</b>              |                       | Autonomia parcial   |
| <b>Condições de trabalho</b>          | <b>Físicas</b>        | Ferramentas de trabalho adequadas   |
|                                       | <b>Sociais</b>        | Boa equipa de trabalho  |

| <b>Secção: Recursos Humanos</b>                |                       |   |
|--|-----------------------|---|
| <b>Função: Responsável de Recursos Humanos</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                               | <b>Individuais</b>    | Gestão dos Recursos Humanos da empresa  |
|  | <b>Departamentais</b> |   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>             |                       | Garantir o bom funcionamento dos recursos humanos   |
| <b>Tarefas –chave</b>                          |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão administrativa</li> <li>- Gestão salarial</li> <li>- Segurança Social</li> <li>- Saúde e Segurança no Trabalho</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>                       |                       | Gestão de prazos e decisões inerentes ao cargo  |
| <b>Requisitos</b>                              |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação superior na área de Gestão de Recursos Humanos</li> <li>- Capacidade de relacionamento interpessoal</li> <li>- Dinâmico</li> </ul>  |
| <b>Grau de autonomia</b>                       |                       | Autonomia parcial   |
| <b>Condições de trabalho</b>                   | <b>Físicas</b>        | Ferramentas de trabalho adequadas   |
|  | <b>Sociais</b>        | Boa equipa de trabalho  |
| <b>Secção: Comercial</b>                       |                       |   |
| <b>Função: Comercial</b>                       |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                               | <b>Individuais</b>    | - Vender um serviço   |
|  | <b>Departamentais</b> | - Divulgar a empresa  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>             |                       | Vender os serviços prestados pela empresa   |
| <b>Tarefas –chave</b>                          |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer novas empresas</li> <li>- Angariar novos clientes</li> <li>- Vender o produto da empresa</li> <li>- Acompanhamento ao cliente</li> <li>- Fazer entregas no cliente</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades</b>                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de prazos e decisões inerentes ao cargo</li> <li>- Divulgar a empresa</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                              |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos de Inglês e Espanhol</li> <li>- Capacidade de relacionamento interpessoal</li> <li>- Dinâmico</li> <li>- Força de vontade</li> <li>- Prudente</li> </ul>                 |
| <b>Grau de autonomia</b>                       |                       | Autonomia total   |
| <b>Condições de trabalho</b>                   | <b>Físicas</b>        | Ferramentas de trabalho adequadas   |
|  | <b>Sociais</b>        | Boa equipa de trabalho  |

**Quadro 2 - Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Lavandaria:  
Lavandaria, Trabalhos Manuais, Jato Areia, Jato Cloro e Acabamento.**

| <b>Secção: Lavandaria</b>                 |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| <b>Função: Lavador</b>                    |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                          | <b>Individuais</b>    | Fazer bem à primeira  |
|   | <b>Departamentais</b> | Distribuir o trabalho para outras secções   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>        |                       | Garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos para não comprometer as outras secções  |
| <b>Tarefas –chave</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesar roupa</li> <li>- Carregar máquinas</li> <li>- Controlar produtos</li> <li>- Verificar a roupa lavada</li> </ul>                  |
| <b>Responsabilidades</b>                  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a qualidade do trabalho</li> <li>- Comunicar ao superior qualquer problema</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                         |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência</li> <li>- Forte espírito de equipa</li> <li>- Capacidade de organização</li> <li>- Sentido de responsabilidade</li> </ul> |
| <b>Grau de autonomia</b>                  |                       | Dependência total de anuência superior  |
| <b>Condições de trabalho</b>              | <b>Físicas</b>        | Frio  |
|   | <b>Carreira</b>       | Rotatividade de funções   |
| <b>Secção: Trabalhos Manuais</b>          |                       |   |
| <b>Função: Operador não especializado</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                          | <b>Individuais</b>    | Fazer bem à primeira  |
|   | <b>Departamentais</b> | Distribuir o trabalho para outras secções   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>        |                       | Garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos para não comprometer as outras secções  |
| <b>Tarefas –chave</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer rotos e bigodes</li> <li>- Operar laser</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>                  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a qualidade do trabalho</li> <li>- Comunicar ao superior qualquer problema</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                         |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmico e espontâneo</li> <li>- Sem problemas respiratórios</li> </ul>  |
| <b>Grau de autonomia</b>                  |                       | Dependência total de anuência superior  |
| <b>Condições de trabalho</b>              | <b>Físicas</b>        | Frio; Poeiras   |
|   | <b>Carreira</b>       | Rotatividade de funções   |

| <b>Secção: Jato de Areia</b>       |                       |   |
|------------------------------------|-----------------------|---|
| <b>Função: Jateiro</b>             |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                   | <b>Individuais</b>    | Saber executar todo o tipo de tarefas inerentes à secção  |
|                                    | <b>Departamentais</b> | - Atingir o máximo de produção<br>- Assegurar a qualidade                                       |
| <b>Contribuição para a empresa</b> |                       | Constituir uma equipa polivalente   |
| <b>Tarefas –chave</b>              |                       | - Desgastar a obra<br>- Fazer escovas<br>- Fazer bigodes  |
| <b>Responsabilidades</b>           |                       | - Assegurar a qualidade do trabalho<br>- Comparar a produção com a amostra<br>- Evitar paragens |
| <b>Requisitos</b>                  |                       | - Jovem<br>- Eérgico e dinâmico<br>- Resistência física   |
| <b>Grau de autonomia</b>           |                       | Dependência total de anuência superior  |
| <b>Condições de trabalho</b>       | <b>Físicas</b>        | - Ruído e poeiras<br>- Equipamentos de proteção individual                                      |
| <b>Secção: Jato de Cloro</b>       |                       |   |
| <b>Função: Pintor / Ajudante</b>   |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                   | <b>Individuais</b>    | Executar todo o tipo de tarefas   |
|                                    | <b>Departamentais</b> | - Atingir o máximo de produção<br>- Assegurar a qualidade                                       |
| <b>Contribuição para a empresa</b> |                       | Constituir uma equipa polivalente   |
| <b>Tarefas –chave</b>              |                       | - Dar jato químico<br>- Desenvolver testes  |
| <b>Responsabilidades</b>           |                       | Assegurar a qualidade do trabalho   |
| <b>Requisitos</b>                  |                       | Vontade de trabalhar  |
| <b>Grau de autonomia</b>           |                       | Dependência total de anuência superior  |
| <b>Condições de trabalho</b>       | <b>Físicas</b>        | Equipamentos de proteção individual   |

| <b>Secção: Acabamento</b>              |                       |  |
|--|-----------------------|--|
| <b>Função: Preparadora de confeção</b> |                       |  |
| <b>Objetivos</b>                       | <b>Individuais</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Executar as tarefas com qualidade</li> <li>- Dar o máximo de produção</li> </ul>  |
|  | <b>Departamentais</b> | Atingir o objetivo - acabar o número de peças necessárias por encomenda  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>     |                       | Cumprimento de prazos de produção  |
| <b>Tarefas –chave</b>                  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar acessórios</li> <li>- Revistar</li> <li>- Passar a ferro</li> <li>- Etiquetar</li> <li>- Embalar</li> </ul>         |
| <b>Responsabilidades</b>               |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a qualidade do trabalho</li> <li>- Comparar a produção com a amostra</li> </ul>                                   |
| <b>Requisitos</b>                      |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência</li> <li>- Vontade de aprender</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pessoa compreensiva e tolerante</li> </ul> |
| <b>Grau de autonomia</b>               |                       | Autonomia parcial  |
| <b>Condições de trabalho</b>           | <b>Físicas</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frio</li> <li>- Equipamentos necessários</li> <li>- Sala de refeições</li> </ul>  |

**Quadro 3 - Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Tinturaria: Tinturaria, Laboratório, Amostras Tingimento e Secadores.**

| <b>Secção: Tinturaria</b>             |                       |   |
|---------------------------------------|-----------------------|---|
| <b>Função: Tintureiro</b>             |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                      | <b>Individuais</b>    | Produzir o mais possível, no menor tempo possível   |
|                                       | <b>Departamentais</b> | Produzir sempre mais  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>    |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilizar os colaboradores</li> <li>- Menor custo de produção para a empresa, através da redução de processos</li> </ul>  |
| <b>Tarefas –chave</b>                 |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar máquinas de tingimento</li> <li>- Verificar receitas</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>              |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a qualidade do trabalho</li> <li>- Gerir as máquinas de tingimento</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos de tinturaria</li> <li>- 9º ano de escolaridade</li> <li>- Espírito de equipa</li> <li>- Capacidade de aprendizagem</li> <li>- Força de vontade</li> </ul> |
| <b>Grau de autonomia</b>              |                       | Dependência total de anuência superior  |
| <b>Condições de trabalho</b>          | <b>Físicas</b>        | Sistema informatizado   |
| <b>Secção: Laboratório</b>            |                       |   |
| <b>Função: Técnico de Laboratório</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                      | <b>Individuais</b>    | Estudar os corantes   |
|                                       | <b>Departamentais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar processos para produção</li> <li>- Auxiliar a tinturaria na resolução de problemas</li> </ul>   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>    |                       | Responder às necessidades do cliente, através do desenvolvimento de cores   |
| <b>Tarefas –chave</b>                 |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar receitas</li> <li>- Desenvolver cores</li> <li>- Testar solidez à lavagem e à fricção</li> </ul>  |
| <b>Responsabilidades</b>              |                       | Assegurar a qualidade do trabalho   |
| <b>Requisitos</b>                     |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12º ano de escolaridade</li> <li>- Formação em colorimetria</li> <li>- Paciente</li> </ul>   |
| <b>Grau de autonomia</b>              |                       | Autonomia parcial   |



|  |                       |   |
|--|-----------------------|---|
| <b>Secção: Amostras Tingimento</b>               |                       |   |
| <b>Função: Técnico de amostras de tinturaria</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                                 | <b>Individuais</b>    | Assegurar a perfeição das amostras desenvolvidas  |
|  | <b>Departamentais</b> | Desenvolver amostras para a produção  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>               |                       | Desenvolver novas técnicas  |
| <b>Tarefas –chave</b>                            |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento das máquinas</li> <li>- Atendimento de clientes</li> <li>- Elaboração de fichas de tingimento</li> <li>- Elaboração de receitas</li> <li>- Desenvolvimentos em peça</li> </ul>                 |
| <b>Responsabilidades</b>                         |                       | Assegurar a qualidade do trabalho   |
| <b>Requisitos</b>                                |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12º ano de escolaridade</li> <li>- Capacidade de relacionamento interpessoal</li> <li>- Capacidade de liderança</li> <li>- Sentido de responsabilidade</li> </ul>  |
| <b>Grau de autonomia</b>                         |                       | Autonomia parcial   |
| <b>Secção: Secadores</b>                         |                       |   |
| <b>Função: Acabador de fios e tecidos</b>        |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                                 | <b>Individuais</b>    |   |
|  | <b>Departamentais</b> | Finalizar o trabalho da tinturaria  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>               |                       | Satisfazer as necessidades do cliente   |
| <b>Tarefas –chave</b>                            |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar secadores</li> <li>- Enlotar peças</li> <li>- Revistar peças</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>                         |                       | Assegurar a qualidade do trabalho   |
| <b>Requisitos</b>                                |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo feminino (preferencialmente)</li> <li>- Capacidade de relacionamento interpessoal</li> <li>- Espírito de equipa</li> <li>- Dinâmico</li> <li>- Ágil</li> <li>- Sentido de responsabilidade</li> </ul> |
| <b>Grau de autonomia</b>                         |                       | Dependência total de anuência superior  |

**Quadro 4 - Descrição das funções desenvolvidas nas secções integradas na Unidade Logística/Qualidade: Qualidade, Amostras *Denim*, Planeamento, Manutenção e Logística.**

| <b>Secção: Qualidade</b>                        |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| <b>Função: Responsável pela qualidade</b>       |                       |  |
| <b>Objetivos</b>                                | <b>Individuais</b>    | Efetuar a ligação entre a empresa e o cliente  |
|   | <b>Departamentais</b> | Garantir a qualidade dos produtos, dos processos e do produto final  |
| <b>Contribuição para a empresa</b>              |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a seleção de matérias-primas e otimização dos processos</li> <li>- Garantir a boa relação entre empresa e cliente</li> </ul>                                      |
| <b>Tarefas –chave</b>                           |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento de fornecedores</li> <li>- Encomenda de produtos</li> <li>- Mapeamento dos custos</li> <li>- Controlo da qualidade do processo e final</li> </ul>               |
| <b>Responsabilidades</b>                        |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamento de matérias-primas</li> <li>- Acompanhamento da produção</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                               |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação na área da Gestão da Qualidade</li> <li>- Conhecimentos de matérias-primas</li> <li>- Conhecimentos informáticos</li> <li>- Experiência na área</li> </ul>         |
| <b>Grau de autonomia</b>                        |                       | Dependência total da gerência  |
| <b>Secção: Amostras <i>Denim</i></b>            |                       |  |
| <b>Função: Técnico de amostras <i>denim</i></b> |                       |  |
| <b>Objetivos</b>                                | <b>Individuais</b>    | Responder às exigências do cliente   |
|   | <b>Departamentais</b> | Desenvolver amostras <i>denim</i> para produções   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>              |                       | Garantir uma empresa inovadora e criativa  |
| <b>Tarefas –chave</b>                           |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de tendências</li> <li>- Teste de novas técnicas</li> <li>- Receção de clientes/amostras <i>denim</i></li> <li>- Desenvolvimento de amostras <i>denim</i></li> </ul> |
| <b>Responsabilidades</b>                        |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correta identificação do processo da amostra</li> <li>- Apresentar a amostra ao cliente</li> </ul>  |
| <b>Requisitos</b>                               |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação base na área das Ciências</li> <li>- Bons conhecimentos de química e matemática</li> <li>- Vontade de aprender</li> <li>- Energia e dinamismo</li> </ul>           |
| <b>Grau de autonomia</b>                        |                       | Total  |
| <b>Condições de trabalho</b>                    | <b>Físicas</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria adequada</li> <li>- Necessidade de um espaço exclusivo para o desenvolvimento de amostras</li> </ul>   |
|   | <b>Sociais</b>        | Isenção de horários  |

| <b>Secção: Planeamento</b>                  |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| <b>Função: Responsável pelo planeamento</b> |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                            | <b>Individuais</b>    | Assegurar um correto planeamento de <i>stocks</i> e entregas  |
|   | <b>Departamentais</b> |   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>          |                       | Cumprimento dos planos definidos  |
| <b>Tarefas –chave</b>                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de <i>stocks</i></li> <li>- Gestão de encomendas</li> <li>- Contactos com clientes</li> <li>- Contactos com subcontratados</li> <li>- Questões logísticas de envio da mercadoria para exportação</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades</b>                    |                       | Garantir a entrega da mercadoria no cliente internacional   |
| <b>Requisitos</b>                           |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos informáticos</li> <li>- Capacidade de organização</li> <li>- Compreensivo</li> </ul>   |
| <b>Grau de autonomia</b>                    |                       | Dependência total da gerência   |
| <b>Secção: Manutenção</b>                   |                       |   |
| <b>Função: Manutenção</b>                   |                       |   |
| <b>Objetivos</b>                            | <b>Individuais</b>    | Garantir o correto funcionamento de toda a maquinaria   |
|   | <b>Departamentais</b> |   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>          |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores custos com a manutenção</li> <li>- Otimizar o processo de produção</li> </ul>  |
| <b>Tarefas –chave</b>                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetuar reparações</li> <li>- Solucionar avarias</li> </ul>  |
| <b>Responsabilidades</b>                    |                       | Gestão de todas as máquinas da empresa  |
| <b>Requisitos</b>                           |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9º ano de escolaridade</li> <li>- Experiência na área da serralharia e elétrica</li> <li>- Força de vontade</li> </ul>   |
| <b>Grau de autonomia</b>                    |                       | Autonomia parcial   |
| <b>Condições de trabalho</b>                | <b>Físicas</b>        | Oficina   |

| <b>Secção: Logística</b>                        |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| <b>Função: Rececionista/Balanças/Motoristas</b> |                       |  |
| <b>Objetivos</b>                                | <b>Individuais</b>    | Contribuir para o sucesso da equipa de Logística   |
|   | <b>Departamentais</b> | Prestar o melhor atendimento possível ao cliente   |
| <b>Contribuição para a empresa</b>              |                       | Garantir a boa relação entre empresa e cliente   |
| <b>Tarefas –chave</b>                           |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender clientes e fornecedores</li> <li>- Rececionar produção</li> <li>- Classificar e distribuir a produção por secções</li> <li>- Recolher a produção</li> <li>- Emitir guias</li> <li>- Distribuir pelos motoristas</li> <li>- Entregar a mercadoria no cliente nacional</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades</b>                        |                       | Transmitir ao cliente uma boa imagem da empresa  |
| <b>Requisitos</b>                               |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos informáticos</li> <li>- Conhecimento de Inglês e Espanhol</li> <li>- Espírito de equipa</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Capacidade de organização</li> </ul>  |
| <b>Grau de autonomia</b>                        |                       | Autonomia parcial  |
| <b>Condições de trabalho</b>                    | <b>Sociais</b>        | Horários prolongados   |

## 4.2. A Avaliação de Desempenho na ótica dos membros da organização

Relativamente à Avaliação de Desempenho, procurou-se aferir junto de colaboradores, responsáveis e administração, numa primeira fase, o significado que atribuem a esta prática de gestão de recursos humanos, as suas potencialidades e importância para a empresa, os sentimentos face à avaliação enquanto avaliadores e avaliados, e os critérios utilizados atualmente pelos responsáveis na avaliação informal que fazem dos seus subordinados. No discurso dos entrevistados foi possível identificar os constrangimentos que antevêm na concretização da avaliação, pelo que também essa categoria foi alvo de análise.

Alguns entrevistados encetaram com respostas curtas o seu discurso, o que se deve ao facto de não terem experienciado sequer um único processo formal de avaliação nesta e noutras empresas onde trabalharam.

Na definição de avaliação de desempenho, os participantes, quer os responsáveis, quer os colaboradores focaram, essencialmente, a avaliação centrada no colaborador, nas suas características e potencialidades, muito embora tenhamos registado algumas definições, sobretudo da parte dos responsáveis, que entendem a avaliação de desempenho mais orientada para os resultados, nomeadamente para o controlo da produtividade e qualidade.

*“Já ouvi falar nisso... P’ra mim é olhar para um funcionário e conseguir saber as características dele, onde é que ele é bom ou fraco (...) É uma forma de fazermos uma análise das pessoas...”* (responsável 1)

*“É ver as capacidades que a pessoa tem para fazer o seu trabalho...”* (colaborador 11)

*“A avaliação de desempenho é a avaliação daquilo que cada um faz cá dentro, do que cada elemento faz no seu trabalho, no seu departamento e saber se ele está a fazer bem ou mal o seu trabalho...”* (administração)

*“É controlar produções, saber se a pessoa está devidamente a produzir o que é exigível e com qualidade.”* (responsável 3)

*“É saber como a pessoa se comporta no trabalho, ou seja, se atinge a produção e saber se o que faz está bem feito, com qualidade.”* (responsável 4)

A maioria dos participantes revela consenso no que respeita às potencialidades de um sistema de avaliação de desempenho, encarando-o como uma oportunidade de evolução, crescimento e melhoria no exercício das suas funções, tal como identifica o colaborador 20.

*“... os bons funcionários não se arranjam, fazem-se, e é essa a frase que todos nós deveríamos ter em mente. Cada um ter esse objetivo de crescimento...”* (colaborador 20)

Além disto, outros referem que estes sistemas podem ser úteis à tomada de decisão na gestão da carreira de todos os colaboradores da empresa, bem como constituírem uma fonte de informação fidedigna e exata para sustentar a apreciação de qualquer funcionário. Salienta-se, ainda, que um responsável e um colaborador apontam a satisfação profissional dos colaboradores como principal benefício da avaliação de desempenho.

Quanto à importância atribuída ao facto de a empresa dispor de um sistema de avaliação de desempenho, todos os respondentes têm uma opinião consensual quanto aos benefícios que daí podem advir. Importa salientar a posição da administração, em consonância com um responsável de unidade, que integram o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho num conjunto de medidas focalizadas no desenvolvimento dos recursos humanos da Wetawash, que são necessárias ao sucesso da própria organização e visam responder aos interesses dos colaboradores.

*“A nossa empresa tem que ser capaz de implementar medidas direccionadas para as pessoas, para o seu crescimento, um bocadinho que seja...”* (administração)

*“... eu acho mesmo que isto é muito importante. Eu penso que o sucesso desta empresa passa muito por isto que falámos, no facto de a empresa ter de estar mais focada nos colaboradores, e isso deve ser uma preocupação diária. Acho que sim, é um objetivo a cumprir.”* (responsável 2)

Por um lado, parte dos responsáveis e colaboradores questionados entendem que a avaliação de desempenho é importante para a empresa uma vez que permite um maior e melhor aproveitamento das capacidades e potencialidades das pessoas ao serviço da mesma. Por outro, o facto de orientar o desempenho individual aumentará, na opinião de ambos, a produtividade e a qualidade. A par disto, administração e responsáveis entendem que a empresa e colaboradores tornar-se-ão mais competitivos, na medida em que o sistema de avaliação de desempenho possibilite e incentive o aperfeiçoamento e a melhoria contínua.

Dois entrevistados referem, ainda, que a importância do sistema de avaliação de desempenho para a empresa resulta da possibilidade de desenvolver o espírito de equipa e a camaradagem nas diferentes secções da organização.

Não obstante os benefícios apontados, os respondentes não descuram as dificuldades que podem surgir na concretização da avaliação. Tomam, portanto, consciência de que este processo pode ter alguns constrangimentos, que têm que ver essencialmente com os enviesamentos que comumente são associados ao mesmo.

Os responsáveis mencionam, sobretudo, o facto de os avaliados poderem discordar da avaliação, com as consequências negativas que daí possam advir, como a possibilidade de prejudicarem deliberadamente a empresa. Os colaboradores apontam a subjetividade do avaliador, como fator que pode prejudicar ou beneficiar os avaliados. Põem em causa, especialmente, se os avaliadores serão ou não capazes de separar as ligações laborais e as ligações de amizade durante o período de avaliação. Em consonância com a administração, três responsáveis indicam, ainda, a falta de preparação para levar a cabo a avaliação. É de realçar, ainda, o reconhecimento por parte de dois dos responsáveis da complexidade inerente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, o que, nas suas opiniões, por si só poderá constituir um constrangimento.

*“É difícil que todas as pessoas sintam a sua avaliação como sendo justa...”* (responsável 27)

*“É um assunto um bocado delicado, porque há muita coisa que influencia o momento da avaliação (...) se tem amizades, se tem mais empatia (...) esses fatores podem prejudicar ou beneficiar a avaliação.”* (colaborador 14)

*“... não tenho qualquer dúvida que a maior dificuldade será essa, a falta de capacidade, a falta de preparação, a falta de sensibilidade para as chefias intermédias implementarem no terreno essas ferramentas que lhes vamos dar para concretizarem a avaliação...”* (administração)

Os responsáveis que reconheceram a falta de preparação como constrangimento, manifestam receio quando questionados sobre os seus sentimentos face à avaliação, particularmente no seu papel de avaliadores. Contrariamente, as restantes chefias assumem-se como perfeitamente capazes de avaliar. Aliás, o responsável 2 tem uma perspetiva diferente dos restantes respondentes, quando põe em causa a sua qualidade, enquanto responsável de uma equipa de trabalho, determinada também pelo facto de conseguir ou não avaliar.

*“Se não conseguir avaliar, então sou mau responsável”* (responsável 2)

Num possível papel de avaliado, verifica-se que responsáveis e subordinados reconhecem a importância de receber a opinião de outros acerca do seu desempenho e, inclusivamente,

entendem que ter conhecimento dessa realidade beneficiará funcionário e empresa. Será também através deste processo, sobretudo na perspetiva dos colaboradores, que cada um poderá identificar mais facilmente os seus pontos fracos, com vista a uma melhoria contínua.

*“É assim, eu acho que há algumas coisas erradas que não se fazem bem, e se as pessoas são avaliadas e corrigidas, isso pode ajudar a melhorar o serviço que prestamos.”*

(colaborador 25)

O facto de a empresa não dispor de um sistema de avaliação de desempenho não impede que as chefias avaliem, embora de forma não estruturada e formal, o desempenho das suas equipas de trabalho. Quando questionados sobre esta questão, os responsáveis identificaram os aspetos que consideram, atualmente, nessa avaliação que fazem dos seus subordinados, sendo que a maioria coloca ênfase na dedicação do colaborador à empresa, apontando a disponibilidade e o empenho como sendo os critérios mais relevantes. Outros responsáveis identificam que é na qualidade do trabalho efetuado que baseiam a sua avaliação, tal como sugere o responsável 13.

*“... como os números também não são fáceis de ir buscar, baseio-me no trabalho que a pessoa faz, na qualidade do trabalho. Por exemplo, uns são mais rápidos que outros, mas os que são mais lentos até podem ser os mais perfeitos.”* (responsável 13)

A responsabilidade é outro dos aspetos tidos em conta, bem como a assiduidade e a capacidade de resposta do trabalhador.

Evidencia-se que critérios como a produtividade e a personalidade foram indicados apenas por um dos responsáveis entrevistados, o que pode denotar uma maior dificuldade em se obter informação acerca destes critérios.

Numa segunda fase, procurou-se aferir as opiniões dos respondentes quanto à forma como deverá o processo de avaliação de desempenho decorrer na empresa: quem, quando, como avaliar e como comunicar os resultados dessa avaliação.

Maioritariamente, os respondentes consideram que, neste processo, o papel de avaliador cabe às chefias e aos subordinados (tabela 5). Nas suas opiniões, compete ao responsável de cada secção fazer a avaliação de desempenho dos seus colaboradores, e a estes deve ser dada a possibilidade de se pronunciarem relativamente à sua chefia.

A inclusão de outras fontes, como os pares e a autoavaliação, é defendida por alguns dos responsáveis, mas principalmente pela administração, que manifesta algum ceticismo quanto às capacidades das chefias para concretizarem a avaliação.



**Tabela 5 - Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: por quem?”**

| <b>Categoria: Avaliador</b>                               |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| <b>Subcategoria</b>                                       | <b>Respondentes</b>                  | <b>Discurso</b>  |
| Superior hierárquico                                      | 6<br>(2 respons.)<br>(4 colab.)      | <i>“Eu acho que sim (...) o responsável avaliar a sua equipa sim, mas o contrário não sei se seria bom...”</i><br>(responsável 7)  |
| Superior hierárquico e subordinado                        | 17<br>(7 respons.)<br>(10 colab.)    | <i>“Acho que os colaboradores devem avaliar os responsáveis e os responsáveis avaliarem os seus colaboradores.”</i> (responsável 3)<br><br><i>“Nas secções, acho que o responsável é que deve avaliar o trabalho de cada funcionário (...) Também, acho eu, a opinião dos funcionários é importante, afinal, eles é que trabalham diariamente com os chefes e podem dizer o que acham do trabalho deles.”</i> (colaborador 25) |
| Autoavaliação   | 6<br>(3 respons.)<br>(3 colab.)      | <i>“Ai sim, acho que cada um deve fazer a avaliação de si mesmo.”</i> (responsável 7)  |
| Pares   | 2<br>(respons.)                      | <i>“Essa parte de avaliar o colega do lado (...) não excluo que possa ser um bom mecanismo para a empresa conhecer melhor os seus funcionários.”</i> (responsável 2)   |
| Superior hierárquico, subordinado, auto-avaliação e pares | 3<br>(2 respons.)<br>(administração) | <i>“... não reconheço às nossas chefias intermédias capacidades para isso, falta-lhes cultura profissional (...) por isso digo que temos que arranjar outras fontes de avaliação e não deixar tudo nas mãos deles. Qualquer alternativa, seja essa possibilidade de cada um se avaliar, ou de avaliar o colega do lado, tudo o que se puder fazer, faça-se...”</i> (administração)   |
| 360 Graus   | 2<br>(respons.)                      | <i>“... os colaboradores que se relacionam diretamente com clientes ou com fornecedores devem ser avaliados por eles também, como é o meu caso ou o caso de cargos mais ligados à gerência.”</i> (responsável 27)  |

No que respeita à periodicidade da avaliação de desempenho (tabela 6), as opiniões dos responsáveis dividem-se entre um processo anual e semestral, embora a maioria entenda que a

avaliação deverá decorrer uma vez por ano, sendo esta a percepção partilhada também por um dos colaboradores, que defende que deve ser tida em conta a disponibilidade da empresa para levar a cabo este processo e que, por esse motivo, a avaliação deverá ser anual.

Por sua vez, a maioria dos colaboradores respondentes considera que a avaliação semestral é a melhor alternativa, posição também defendida por quatro responsáveis.

**Tabela 6 - Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: com que periodicidade?”**

| <b>Categoria: Periodicidade</b> |                                  |  |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| <b>Subcategoria</b>             | <b>Respondentes</b>              | <b>Discurso</b>  |
| Anual                           | 6<br>(5 respons.)<br>(1 colab.)  | <i>“Eu creio que uma vez por ano, na altura das férias, que é sempre uma época mais baixa e em que as pessoas estão mais disponíveis.”</i> (responsável 3)   |
| Semestral                       | 10<br>(4 respons.)<br>(6 colab.) | <i>“Duas vezes por ano. Eu acho que de seis em seis meses já é o tempo suficiente para se fazer uma avaliação sobre cada pessoa.”</i> (responsável 13)<br><br><i>“Se calhar, duas vezes (...) uma vez por ano era capaz de ser pouco, porque as pessoas esquecem-se rapidamente.”</i> (colaborador 20) |
| Trimestral                      | 3<br>(1 respons.)<br>(2 colab.)  | <i>“Acho que trimestral.”</i> (colaborador 11)   |
| Ocasional                       | 1<br>(colab.)                    | <i>“Eu acho que não deveria ser programado. Quando vissem que as pessoas estão a abrandar os ritmos, aí sim é que se deveria fazer uma avaliação.”</i> (colaborador 26)  |

No desenho do sistema de avaliação de desempenho, quando questionados acerca dos critérios que devem ser utilizados para avaliar, os comportamentos dos avaliados surgem no topo dos aspetos a ter em conta na avaliação (tabela 7). A assiduidade e a pontualidade são considerados critérios importantes para dois dos responsáveis e dois colaboradores. A dedicação à empresa, traduzida pela entrega e disponibilidade, a responsabilidade, a eficácia, a organização e obediência ao superior sobressaem, sobretudo, no discurso dos responsáveis.

Destaca-se a importância atribuída por responsáveis, colaboradores e administração à avaliação de desempenho que considere os resultados da produção, ou seja, as quantidades que cada colaborador consegue produzir na secção à qual está afeto. No entanto, alertam para o facto de que, a esta informação, deve ser aliada a qualidade com que cada um desempenha as suas tarefas, já que “... *errar é dar prejuízo à empresa...*” (responsável 5).

A avaliação da personalidade é defendida por seis dos responsáveis e dois colaboradores, enfatizando que a forma como o colaborador se relaciona com os outros deve ser um fator determinante na avaliação do seu desempenho.

Para dois dos colaboradores, os funcionários da empresa devem ser avaliados na medida em que alcançam ou não os objetivos de determinada função.

Os critérios da avaliação devem contemplar, ainda, na perspetiva de dois responsáveis, a própria satisfação com que os colaboradores desempenham as suas tarefas.

**Tabela 7 - Análise categorial da questão “Como acha que a avaliação deve ser feita: com que critérios?”**

| <b>Categoria: Critérios</b> |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Subcategoria</b>         | <b>Respondentes</b>                                 | <b>Discurso</b>  |
| Resultados                  | 10<br>(4 respons.)<br>(5 colab.)<br>(administração) | <i>“Avaliar as quantidades, a produção...”</i> (colaborador 21)<br><i>“Claro que as produções se tornam o fator mais importante para a empresa e esse aspeto é o mais importante a ser avaliado...”</i> (responsável 27) |
| Qualidade                   | 7<br>(4 respons.)<br>(2 colab.)<br>(administração)  | <i>“Para mim vale mais a pena a qualidade do que a quantidade. Acho que nos devemos preocupar mais com isso na própria avaliação.”</i> (responsável 10)  |
| Objetivos                   | 2<br>(colab.)                                       | <i>“... avaliar se os objetivos da função de determinada pessoa foram alcançados, por exemplo, no meu caso é avaliar se a mercadoria foi enviada para o cliente.”</i> (colaborador 21)                                   |
| Satisfação                  | 2<br>(respons.)                                     | <i>“Deve-se realmente procurar verificar se a pessoa está a desempenhar a sua função com satisfação ou se está contrariada...”</i> (responsável 27)  |

|                |                                    |   |
|----------------|------------------------------------|---|
| Comportamentos | 22<br>(12 respons.)<br>(10 colab.) | <i>"A entrega que as pessoas têm, a própria energia com que as pessoas desempenham as tarefas, esse tipo de coisas."</i> (responsável 10)<br><i>"A postura também é importante, se não falta, se não chega atrasado ao posto de trabalho..."</i> (colaborador 15) |
| Personalidade  | 8<br>(6 respons.)<br>(2 colab.)    | <i>"Poderia ir buscar também o caráter da pessoa..."</i> (responsável 6)<br><i>"... sobretudo se ajuda os outros, a maneira como trata os outros (...) a responsabilidade de ajuda, de colaborar é muito importante."</i> (responsável 9)                         |

Relativamente à comunicação dos resultados, verificou-se que a maioria dos responsáveis e colaboradores atribuem grande importância a este momento do processo de avaliação, defendendo que deverá existir uma conversa individual entre chefia e subordinado (tabela 8). Responsáveis e colaboradores entendem que a proximidade e a abertura devem pautar estas conversas, salientando que este diálogo é essencial para assegurar um correto entendimento dos resultados da avaliação por parte dos avaliados.

Por sua vez, na opinião de alguns dos respondentes, o *feedback* sobre o desempenho dos avaliados deve ser do conhecimento de todos através de elementos informativos como, por exemplo, gráficos afixados na empresa, para que possam ter acesso à sua própria avaliação e à dos colegas.

**Tabela 8 - Análise categorial da questão "Como devem ser comunicados os resultados da avaliação?"**

| Categoria: Comunicação dos resultados |                                  |  |
|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| Subcategoria                          | Respondentes                     | Discurso   |
| Conversar com os colaboradores        | 14<br>(7 respons.)<br>(7 colab.) | <i>"Sem dúvida, porque individualmente consegue-se fazer com que as pessoas sintam o que lhes estão a dizer (...) eu prefiro que as pessoas possam falar abertamente sobre as coisas."</i> (responsável 8)<br><i>"... o responsável deveria conversar com o trabalhador, a sós, e explicar-lhe a avaliação que ele teve, senão ninguém entende nada."</i> (colaborador 15) |

|                           |                                 |   |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| Informar os colaboradores | 7<br>(3 respons.)<br>(4 colab.) | <p><i>“Para mim seria gráficos na parede, gráficos individuais e setor a setor.”</i> (responsável 10)</p> <p><i>“A gente podia sempre dar uma folhinha agrafada com o recibo de vencimento a informar como cada um se portou naqueles seis meses, era o suficiente.”</i> (responsável 13)</p> |
|---------------------------|---------------------------------|---|

Numa terceira e última fase, os respondentes identificaram aquelas que seriam, na sua opinião, as principais implicações de um processo de avaliação de desempenho.

Destacam, primeiramente, a necessidade de refletir os resultados da avaliação na remuneração dos colaboradores. No seu entender, a empresa deverá premiar um bom desempenho, através de um bônus. Esta é a opinião unânime de responsáveis, colaboradores e administração, que entendem a atribuição de prêmios como um fator motivacional, de satisfação profissional e de reconhecimento para os colaboradores e igualmente benéfico para a organização.

*“Não deixa de ser muito importante premiar o desempenho individual (...) Se um colaborador tem melhores resultados do que outro deve ser compensado, até porque pode criar vontade nos colegas de trabalho de terem a mesma distinção, na próxima vez. Penso que uma forma de o fazer seria dar um prémio no final do ano, ou dar um prémio no final de cada avaliação, duas vezes por ano.”* (responsável 27)

*“Um bom desempenho deveria ser melhor remunerado (...) não estou só a falar de aumentar o salário porque isso deve acontecer ao longo dos anos se o funcionário trabalha bem, mas uma empresa pode chegar a uma altura do ano e dar uma gratificação, chegar ao fim do ano e se a pessoa trabalhou bem, então leva mais isto...”* (colaborador 21)

A avaliação de desempenho permitirá identificar eventuais necessidades formativas, na perspetiva de seis responsáveis, dois colaboradores e administração. Vêem nos resultados da avaliação uma possibilidade de mais facilmente verificar situações de inadaptação ao posto de trabalho e de lacunas de formação diretamente relacionadas com a sua função.

*“... às vezes um trabalhador pode não fazer bem o trabalho num dia ou dois, por estar num dia mau, mas se ele estiver sempre longe daquilo que nós pretendemos dele é porque não sabe o que está a fazer e precisa de ser ensinado...”* (responsável 1)

*“Até pode resultar nisto, em perceber que temos pessoas que não estão a ser rentáveis, que há pessoas que estagnaram e que lhes falta conhecimento, formação...”*  
(administração)

Também no seguimento desta questão, alguns dos respondentes consideram que a avaliação de desempenho poderá influenciar a situação profissional dos colaboradores da empresa, no que diz respeito a alterações de funções ou até mesmo mudança de secção, quer em caso de inadaptação, quer na tentativa de um melhor aproveitamento das capacidades do funcionário. Ainda neste contexto, a progressão interna na carreira é apontada como uma consequência esperada deste processo, realçada inclusivamente pela administração da Wetawash.

*“... será feito em prol das pessoas e está nas mãos de cada um aproveitar essa oportunidade para subir um degrau cá dentro, mas é preciso que as pessoas façam por merecer.”* (administração)

A avaliação como um fator importante na conscientização de capacidades e potencialidades individuais foi, também, apontado nesta questão por um dos responsáveis.

*“... ajudar a identificar potencialidades. Nós temos aqui pessoas que até já têm ajudado a descobrir novas formas de fazer o trabalho.”* (responsável 3)

Foi, ainda, mencionada a utilidade dos resultados da avaliação na gestão das pessoas, nomeadamente na tomada de decisão por parte dos órgãos de gestão.

*“... poderá interessar para a tomada de decisão de quem está acima na hierarquia, para os responsáveis máximos da empresa...”* (responsável 5)

Por último, e ainda relativamente às implicações da avaliação de desempenho, quatro dos participantes consideram que a avaliação contribui para a prossecução de uma melhoria contínua, como salienta o responsável 1.

*“... se estamos a ser avaliados, não vamos querer cometer sempre os mesmos erros, vamos querer melhorar, pelo menos eu penso assim.”* (responsável 1)

O facto de fortalecer a ligação entre colaborador e empresa é, ainda, apontado como fator de motivação.

*“... é importante para fazer com que o funcionário se sinta mais imbuído na empresa, e para que haja um relacionamento diferente entre a empresa e os funcionários...”*  
(colaborador 21)

Não obstante, é o reconhecimento, através de agradecimentos ou distinções verbais, e a recompensa, através de prémios ou outros incentivos, que constituem os aspetos mais motivadores para o colaborador.

*“... era muito bom que me dessem valor, mesmo que não fosse remunerado, que me dessem valor por aquilo que eu faço e reconhecessem o meu esforço com uma palavra...”*

(colaborador 19)

*“Se houvesse os tais prémios talvez as pessoas se sentissem mais motivadas e incentivadas para fazer mais, para dar um maior contributo à empresa. Se tivermos essa recompensa, essa gratificação, claro que ninguém vai ficar descontente com isso.”*

(responsável 9)

É de salientar que dois dos colaboradores descredibilizam a avaliação de desempenho em função da atual desmotivação, que se prende com a falta de oportunidades que sentem em ascender na empresa e com o facto de não se diferenciar a *performance* dos diferentes colaboradores.

### **4.3. Procedimentos na implementação da avaliação de desempenho**

Após a análise desenvolvida e tendo em conta a descrição de funções elaborada para os diferentes cargos assegurados pelos colaboradores da Wetawash, pretendemos, agora, desenvolver e planear o sistema de avaliação de desempenho a implementar na empresa.

#### **4.3.1. Instrumento, fontes e entrevista de avaliação**

No modelo que propomos serão avaliados os colaboradores de todas as secções, bem como os responsáveis das mesmas (chefias intermédias), através de formulários específicos para ambos. Ressaltamos que não se incluem, nesta proposta de avaliação, os quatro diretores das Unidades da Wetawash, uma vez que os mesmos, pelos cargos que ocupam, justificam um nível diferente de avaliação, inclusivamente pelo próprio relacionamento entre as pessoas que dirigem as unidades e a administração da empresa. Consideramos que a par destes factos, o desempenho daqueles colaboradores traduz-se no impacto que cada uma das unidades tem na organização e na concretização dos seus objetivos.

Feita esta ressalva, somos então de opinião que os instrumentos de avaliação de desempenho a utilizar deverão centrar-se na observação dos comportamentos, na forma como a

peessoa desempenha a sua função, ou seja, serão os comportamentos que originam o resultado final que interessará avaliar (Almeida, 1996; Schraeder et al., 2007; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009; Cintrón e Flaniken, 2011). Tendo por base as escalas de observação comportamental, pretende-se, nos formulários construídos, aferir a frequência de comportamentos específicos que recaem sobre dimensões do trabalho do avaliado e que ditam o sucesso no desempenho da função. Estas dimensões, aplicáveis às diferentes secções da Wetawash, compreendem: a quantidade do trabalho, a qualidade do trabalho, a assiduidade, a pontualidade, a disponibilidade, a responsabilidade, o esforço, a organização, o espírito de equipa, a cooperação e a liderança. Salienta-se que esta última dimensão será aplicada somente no formulário de avaliação de desempenho dos responsáveis de secção.

A análise do desempenho será feita através da avaliação de cada uma destas dimensões, cuja escala medirá com que frequência cada um dos comportamentos foi observado, sendo que a classificação final será o resultado da classificação parcelar atribuída a cada uma das dimensões.

Por um lado, no desenho dos formulários de avaliação, consideramos muito importante ter em conta os requisitos definidos na descrição de funções, necessários ao exercício das funções, e contemplar os critérios de avaliação anteriormente apontados pelos colaboradores e responsáveis da Wetawash, nomeadamente os comportamentos mencionados que surgiram como os principais aspetos a ter em conta na avaliação, bem como outros itens que se referem a padrões gerais de desempenho, discutidos na literatura especializada.

Por outro lado, reconhece-se que este método constitui uma excelente opção para a organização, por permitir manter a objetividade, distinguir níveis de desempenho, fornecer um *feedback* específico ao avaliado e, ainda, identificar necessidades de formação ou alteração de funções para desempenhos que estão aquém das exigências do cargo (Almeida, 1996; Schraeder et al., 2007; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009).

Tendo em conta a estrutura funcional da organização e dado que a prática da avaliação de desempenho será pela primeira vez instituída na Wetawash, entendemos que, no modelo apresentado, a chefia imediata do avaliado deverá ser a fonte de avaliação, responsável pelo preenchimento do instrumento. Deste modo, os colaboradores de cada secção serão avaliados pelo responsável da mesma e os responsáveis de secção serão avaliados pelo diretor de unidade na qual se integra a secção em causa. Ora, a chefia, quando devidamente habilitada e formada para a função de avaliador, é considerada como a fonte mais eficiente para a utilização de



escalas baseadas em comportamentos, sendo que conhece bem as tarefas do avaliado e, através do seu posicionamento, poderá facilmente observar e determinar a frequência com que ocorrem os comportamentos desejáveis no exercício da sua função (Lane e Herriot, 1990; Almeida, 1996; Camara et al., 1998; Caetano, 2008).

Não obstante as razões apontadas, reconhecemos a utilidade de incluir outras fontes de avaliação no processo, nomeadamente a autoavaliação, em que o próprio avaliado afere o seu desempenho através de uma análise de si próprio, dos seus pontos fortes e fracos, aumentando, assim, a imparcialidade que pode ser percecionada no processo de avaliação (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Kline e Sulsky, 2009). Dada a dimensão da empresa, compreendemos que seria extremamente moroso e complexo aplicar mais um instrumento de avaliação escrito a cada colaborador das diferentes secções da Wetawash, pelo que propomos a inclusão do parecer da avaliação que cada avaliado faz de si próprio no momento destinado à realização da entrevista de avaliação. Esta entrevista entre chefia e colaborador pretende, portanto, garantir um espaço que privilegie uma conversa franca e aberta entre ambos, acerca do desempenho do avaliado no período observado e possibilitar, em conjunto, a discussão das limitações e potencialidades de crescimento profissional do avaliado. Será no próprio formulário de avaliação de desempenho, previamente preenchido pelo avaliador, que ficará documentado o resultado da discussão obtido na entrevista, devidamente assinado por ambos os intervenientes e, posteriormente, encaminhado para o Departamento de Recursos Humanos da Wetawash, sendo que caberá a este departamento o tratamento de todos os formulários e os cálculos dos resultados obtidos em cada avaliação, sendo responsável pela elaboração de relatórios descritivos que apresentem os resultados finais do processo de avaliação de desempenho.

Apresentamos, de seguida, os formulários de avaliação do colaborador (Formulário A) e do responsável de secção (Formulário B).

**Formulário A:****Avaliação de Desempenho****Formulário de avaliação do colaborador**

Identificação do avaliado

/ N°

Identificação do avaliador

Data da avaliação

**• Instruções de preenchimento**

Para cada item da avaliação, sinalize com um x a opção selecionada na escala de avaliação, tendo em conta que:

- 1 – nunca
- 2 – raramente
- 3 – às vezes
- 4 – frequentemente
- 5 – sempre

**Itens de avaliação****Escala de avaliação**

|  | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Resultados</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Aplica corretamente os conhecimentos específicos da função</i>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Produz dentro dos parâmetros exigidos pela secção</i>             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Sugere alternativas viáveis para executar melhor as tarefas</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>É eficiente na gestão do tempo, no exercício das suas funções</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>É organizado na concretização das suas funções</i>                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Qualidade do trabalho</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Realiza com qualidade e rigor as tarefas inerentes à sua função</i>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Executa as tarefas de acordo com as instruções (ex: fichas de produção)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Identifica e comunica problemas que surgem no exercício das tarefas</i>     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Espírito de equipa e cooperação</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Disponibiliza-se para ajudar os colegas da sua equipa de trabalho</i>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Constrói boas relações com a sua equipa de trabalho</i>                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Partilha o seu conhecimento técnico com a equipa</i>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Respeita e valoriza os contributos dos colegas da equipa</i>                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Relacionamento interpessoal</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Tem um trato afável com colegas e superiores</i>                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Tem um trato afável com clientes e fornecedores (quando aplicável)</i>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Em situações de conflito, mantém uma postura profissional</i>               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Pontualidade e assiduidade</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Garante a sua presença no posto de trabalho, nos horários estipulados</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Falta quando estritamente necessário, apresentando justificação</i>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Disponibilidade</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Colabora quando lhe solicitam um esforço extraordinário</i>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Disponibiliza-se para realizar horas extraordinárias</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **Responsabilidade**

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Utiliza devidamente os materiais e equipamentos com que trabalha</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Cumprir as regras de segurança no seu posto de trabalho</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Assume a responsabilidade dos seus atos</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

### **Adaptação e melhoria contínua**

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos profissionais</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Reage de forma positiva a mudanças e novas formas de trabalho</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Tem uma atitude ativa, dinâmica e de empenho</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Aceita as críticas, numa perspetiva de melhoria contínua</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

### **Entrevista de avaliação**

*Neste espaço registe o resultado da entrevista de avaliação: identifique, nomeadamente, se o avaliado está de acordo com a avaliação de desempenho que lhe foi feita, se está satisfeito com as suas funções e como perceciona o seu futuro na empresa.*

Data \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinaturas:

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

**Formulário B:****Avaliação de Desempenho****Formulário de avaliação do responsável de secção**

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Identificação do avaliado  | <input type="text"/> / N° |
| Identificação do avaliador | <input type="text"/>      |
| Data da avaliação          | <input type="text"/>      |

**• Instruções de preenchimento**

Para cada item da avaliação, sinalize com um x a opção selecionada na escala de avaliação, tendo em conta que:

- 1 – nunca
- 2 – raramente
- 3 – às vezes
- 4 – frequentemente
- 5 – sempre

**Itens de avaliação****Escala de avaliação**

|  | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Resultados</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Aplica corretamente os conhecimentos específicos da função</i>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Produz dentro dos parâmetros exigidos pela secção</i>             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Sugere alternativas viáveis para executar melhor as tarefas</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>É eficiente na gestão do tempo, no exercício das suas funções</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>É organizado na concretização das suas funções</i>                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Qualidade do trabalho</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Realiza com qualidade e rigor as tarefas inerentes à sua função</i>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Executa as tarefas de acordo com as instruções</i>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Identifica e comunica problemas que surgem no exercício das tarefas</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Espírito de equipa e cooperação</b>                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Disponibiliza-se para ajudar os elementos da sua equipa de trabalho</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Constrói boas relações com a sua equipa de trabalho</i>                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Partilha o seu conhecimento técnico com a equipa</i>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Respeita e valoriza os contributos da equipa</i>                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Relacionamento interpessoal</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Tem um trato afável com colegas e superiores</i>                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Tem um trato afável com clientes e fornecedores (quando aplicável)</i>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Em situações de conflito, mantém uma postura profissional</i>             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Pontualidade e assiduidade</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Garante a sua presença no posto de trabalho, nos horários estipulados</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Falta quando estritamente necessário, apresentando justificação</i>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Disponibilidade</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Colabora quando lhe solicitam um esforço extraordinário</i>               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  | 1<br>(nunca)             | 2                        | 3                        | 4                        | 5<br>(sempre)            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Disponibiliza-se para realizar horas extraordinárias</i>                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Responsabilidade</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Utiliza devidamente os materiais e equipamentos com que trabalha</i>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Cumprir as regras de segurança no seu posto de trabalho</i>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Assume a responsabilidade dos seus atos</i>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Adaptação e melhoria contínua</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos profissionais</i>              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Reage de forma positiva a mudanças e novas formas de trabalho</i>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Tem uma atitude ativa, dinâmica e de empenho</i>                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Aceita as críticas, numa perspetiva de melhoria contínua</i>                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Liderança</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>Resolve eficazmente os conflitos que surgem na sua equipa de trabalho</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Preocupa-se em dinamizar e motivar a sua equipa</i>                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Enfrenta os problemas e procura soluções realistas</i>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Organiza e delega de forma clara as tarefas inerentes à sua secção</i>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Lidera pelo exemplo, respeitando os elementos da sua equipa de trabalho</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**Entrevista de avaliação**

*Neste espaço registe o resultado da entrevista de avaliação: identifique, nomeadamente, se o avaliado está de acordo com a avaliação de desempenho que lhe foi feita, se está satisfeito com as suas funções e como percebe o seu futuro na empresa.*

Data \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinaturas:

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

#### 4.3.2. Formação dos avaliadores

A avaliação de desempenho requer uma preparação adequada de quem detém o papel de avaliador, não só para que este compreenda o instrumento que será utilizado para avaliar, mas também para garantir a sua sensibilização face ao processo de avaliação. Esta preparação é conseguida através de sessões de formação direcionadas aos participantes incumbidos da função de avaliar – responsáveis de secção e diretores de unidade.

De acordo com Caruth e Humphreys (2008) a formação dos avaliadores contribui para determinar a eficácia do próprio sistema, sendo que a formação em sala é ainda mais importante quando se pretende implementar um sistema de avaliação de desempenho de raiz.

Deste modo, o Departamento de Recursos Humanos da Wetawash deverá desenvolver sessões de informação/formação, com os seguintes objetivos: apresentar as fases do desenvolvimento do sistema de avaliação; explicitar o papel a ser desempenhado pelos responsáveis de unidade e secção; apresentar o formulário a utilizar, possibilitar ajustamentos que os futuros avaliadores entendam ser necessários e treinar a sua aplicação; e sensibilizar os futuros avaliadores para os erros e enviesamentos associados ao processo de avaliação, de forma a evitar que os mesmos interfiram nas perceções dos avaliadores. O número de sessões ficará dependente dos resultados obtidos por parte dos responsáveis e, além destas sessões formais, as oportunidades de aconselhamento de avaliadores podem e devem ser incorporadas no sistema de avaliação, de forma a permitir a resolução de problemas de avaliação, mesmo no decorrer do processo.

Salienta-se que, nesta fase e ao longo de todo o processo, o Departamento de Recursos Humanos exercerá um importante papel de acompanhamento, numa tentativa de garantir a implementação das atividades necessárias que contribuam para o sucesso do projeto.

#### 4.3.3. Fases do processo

Na conceção deste sistema de avaliação de desempenho procuramos respeitar as condições necessárias ao sucesso da implementação do mesmo. Desde logo, não podemos descurar a necessidade de informar todos os colaboradores da organização acerca desta prática que se pretende instituir. De facto, é crucial comunicar a intenção de concretizar uma avaliação de desempenho a todos os participantes organizacionais e esclarecer como o processo vai

decorrer nas suas diferentes fases, procurando garantir o envolvimento de todos os participantes (Peretti, 1998). Deste modo, a primeira etapa do processo prevê a realização de uma sessão de esclarecimento destinada aos colaboradores e responsáveis da Wetawash, a realizar nas instalações da empresa, no horário de transição dos turnos, de forma a garantir a presença de todos.

A segunda etapa compreende o período de formação e preparação dos avaliadores que, conforme já foi referido, deve anteceder a fase da avaliação, assegurando que todos os avaliadores se encontram devidamente preparados para aplicar os instrumentos desenvolvidos.

Chegado o momento da avaliação, serão distribuídos, em primeiro lugar, os formulários de avaliação de desempenho dos colaboradores pelos responsáveis de secção e, em segundo, os formulários de avaliação de desempenho dos responsáveis pelos diretores de unidade. Após o seu preenchimento, cada avaliador deverá realizar as entrevistas de avaliação, individualmente, com cada um dos seus avaliados, de forma a discutir os resultados da mesma e obter o parecer do avaliado quanto ao seu próprio desempenho.

Concluída a fase da avaliação, todos os formulários serão tratados pelo Departamento de Recursos Humanos da Wetawash, incumbido de desenvolver os relatórios do processo de avaliação de desempenho, para que conjuntamente com a Administração possam ser decididas as implicações dos resultados na situação profissional dos avaliados.

Finalmente, e concluído este processo, importa fazer uma avaliação do mesmo, pelo que o sistema de avaliação de desempenho deverá ser sujeito a uma apreciação, com o objetivo de fazer um levantamento dos obstáculos e dificuldades que tenham surgido na sua concretização, auscultando, em duas sessões de discussão em grupo, avaliadores e avaliados.

Entendemos que, em função da dimensão da empresa e da forma como estruturamos a implementação do sistema de avaliação de desempenho, a periodicidade do processo deverá ser anual e cumprir os prazos definidos na cronologia que apresentamos de seguida:

**Quadro 5 - Fases do processo de avaliação de desempenho.**

| <b>Fase 1: Divulgação</b>                                       |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ação</b>   | <b>Responsáveis</b>                        | <b>Participantes</b>   | <b>Jun 12</b> | <b>Jul 12</b> | <b>Ago 12</b> | <b>Set 12</b> | <b>Out 12</b> | <b>Nov 12</b> | <b>Dez 12</b> | <b>Jan 13</b> |
| Sessão de esclarecimento acerca do processo de avaliação        | - Dep. Recursos Humanos<br>- Administração | - Administração<br>- Dep. Recursos Humanos<br>- Diretores de unidade e responsáveis de secção<br>- Colaboradores |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Fase 2: Formação</b>   |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Sessões de formação destinadas aos futuros avaliadores          | Dep. Recursos Humanos                      | Diretores de unidade e responsáveis de secção  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Fase 3: Avaliação</b>  |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Preenchimento dos formulários de avaliação de desempenho        | Dep. Recursos Humanos                      | Diretores de unidade e responsáveis de secção  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Entrevistas entre avaliador e avaliado                          |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Fase 4: Conclusão</b>  |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Elaboração dos relatórios do processo de avaliação              | Dep. Recursos Humanos                      | Dep. Recursos Humanos  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Discussão dos resultados e implicações da avaliação             | - Dep. Recursos Humanos<br>- Administração |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Fase 5: Avaliação do processo</b>                            |  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Sessões de avaliação do processo, através da discussão em grupo | Dep. Recursos Humanos                      | - Dep. Recursos Humanos<br>- Diretores de unidade e responsáveis de secção<br>- Colaboradores (1 por secção)     |               |               |               |               |               |               |               |               |

#### 4.3.4. Implicações práticas

Face aos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho, a organização deverá considerar a informação obtida no processo para responder às expectativas e objetivos inerentes a esta prática de gestão de recursos humanos.

De acordo com Peretti (1998), as decisões que um sistema de avaliação de desempenho originam prendem-se, essencialmente, com as promoções e alterações de funções, as ações de desenvolvimento de capacidades (e.g. formação), e o ajustamento das remunerações. Neste sentido, entendemos que o modelo de discussão dos resultados da avaliação de desempenho implementada na Wetawash deverá seguir o paradigma apresentado por Maddux (2001), que orienta o futuro do colaborador mediante o resultado final da avaliação, da seguinte forma:

**Quadro 6 - Modelo de discussão dos resultados decorrentes da avaliação de desempenho.**

| <i>Resultado final da avaliação</i> | <i>Futuro do empregado</i>              | <i>Objectivos de discussão</i>                              |
|-------------------------------------|---|---|
| <i>Excelente</i>                    | Promoção                                | Considerar oportunidades                                    |
|                                     | Desenvolvimento na actual ocupação      | Fazer planos de desenvolvimento                             |
|                                     | Alargamento da designação actual        | Rever a possibilidade de ampliar as responsabilidades       |
|                                     | Nenhuma alteração de obrigações         | Como manter o nível de desempenho                           |
| <i>Satisfatório</i>                 | Promoção                                | Considerar as possibilidades                                |
|                                     | Desenvolvimento na actual ocupação      | Fazer planos de desenvolvimento                             |
|                                     | Nenhuma alteração de obrigações         | Como manter ou melhorar o nível de desempenho               |
| <i>Insatisfatório</i>               | Desempenho susceptível de correcção     | Planear correcções e melhoria no desempenho                 |
|                                     | Desempenho não susceptível de correcção | Rever possíveis novas ocupações ou preparar a desvinculação |

Fonte: Retirado de Maddux (2001, p. 41)

Com efeito, torna-se necessário valorizar e reconhecer o bom desempenho, mesmo nos casos em que a promoção não é exequível, em virtude das necessidades de recursos humanos afetos a cada função/secção. Consideramos que, paralelamente à promoção ou desenvolvimento no cargo atual e nas responsabilidades do colaborador, a atribuição de um

bónus anual, concedido de forma individual, aos colaboradores cujo resultado final da avaliação corresponda a um desempenho satisfatório e excelente, concorre para a sua motivação e reforça positivamente um desempenho pretendido pela organização, indo de encontro às opiniões que manifestaram aquando das entrevistas realizadas. Por sua vez, um resultado insatisfatório deverá implicar ações de correção e melhoria de desempenho, através da sensibilização para mudanças de atitude relacionadas com o exercício da atividade profissional e da formação em áreas críticas do desempenho. Alertamos para o facto de que deve evitar-se a atribuição de responsabilidades pelo mau desempenho somente ao colaborador, rotulando-o de incapaz. Pelo contrário, é extremamente importante que se considerem estas sugestões como ferramentas de prevenção e resolução de problemas, possibilitando, no futuro, que os mesmos possam obter melhores resultados.

Entendemos que as implicações dos resultados da avaliação podem resultar no aumento da motivação e produtividade, quer dos colaboradores mais eficientes e comprometidos com a organização, quer dos colaboradores cujo desempenho é inferior ao desejado, na medida em que todos possam reconhecer neste processo uma oportunidade à identificação de pontos fortes e fracos do seu desempenho, à melhoria da sua performance, e à possibilidade de progredir na sua carreira.

Uma vez mais, chamamos à atenção para a necessidade de tornar do conhecimento de todos os colaboradores não só as fases que compõem o processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho, como também as repercussões que os resultados do mesmo terão na sua situação profissional.



## **5. LIMITAÇÕES**

No decorrer do desenvolvimento deste projeto defrontámo-nos com algumas limitações e constrangimentos.

Desde logo, apercebemo-nos do grau de complexidade em aplicar as entrevistas aos responsáveis e colaboradores da empresa que havíamos selecionado. A realização das mesmas implicou alguma disponibilidade de tempo por parte dos participantes que, face aos seus compromissos profissionais, demonstraram algum desconforto em retirar-se dos seus postos de trabalho, requerendo que a duração da entrevista não fosse muito alongada. No que aos responsáveis diz respeito, foram algumas as vezes que o seu discurso foi interrompido por chamadas telefónicas, perturbando a comunicação entre entrevistadora e entrevistado. Ainda assim, todas as questões-chave às quais pretendíamos obter resposta foram conseguidas e, em circunstância alguma, tivemos que substituir algum dos colaboradores que tínhamos selecionado, uma vez que todos se prestaram a colaborar.

Não obstante o facto de termos obtido informações muito pertinentes e que ajudaram à concretização dos objetivos a que nos propusemos inicialmente, questionamo-nos se os responsáveis e colaboradores terão sido totalmente sinceros nas respostas que deram às questões que lhes foram colocadas. Muitos dos respondentes utilizaram um discurso breve, sem desenvolverem as suas opiniões, o que pode denotar, por um lado, alguma inibição pelo facto de a entrevistadora ser interna à Wetawash e, por outro, um certo desconhecimento relativamente à prática da avaliação de desempenho, sendo que a grande maioria dos colaboradores nunca experienciaram um processo desta natureza, ainda que já tenham trabalhado noutras empresas.

Debatemo-nos, igualmente, se o facto de não auscultarmos um maior número de colaboradores poderá ter restringido a informação à qual tivemos acesso. A par da nossa opção metodológica qualitativa, a possibilidade de recolher, também, informação de natureza quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores, com intuito de conhecer a opinião de todos, tornou-se inviável no período que dispúnhamos para a realização deste projeto.

Conscientes de que o tempo disponível não permitiria ampliar os nossos objetivos, propusemo-nos a conceber e planear a implementação do sistema de avaliação de desempenho. No entanto, não podemos deixar de referir que este projeto sairia mais enriquecido se tivesse



sido possível proceder à concretização do processo de avaliação, permitindo estabelecer novas apreciações e considerações sobre os seus resultados.

Apesar destas circunstâncias, importa salientar que foi extremamente positivo desenvolver um projeto desta natureza e que estamos certos da sua utilidade para a empresa e todos os seus colaboradores.

## **CONCLUSÃO**

A relevância da temática da avaliação de desempenho, enquanto ferramenta fundamental na gestão das pessoas, o conhecimento dos benefícios que lhe estão associados, e a sua estreita relação com outras práticas de gestão levaram-nos a acreditar, desde logo, na viabilidade do projeto e nas suas repercussões para a empresa alvo deste estudo de caso, a Wetawash.

Consideramos que o principal contributo deste trabalho reside na conceção do conjunto de instrumentos de avaliação de desempenho, bem como a descrição de funções, inexistente até à data na empresa. Se, por um lado, estas ferramentas contribuem para o desenvolvimento da gestão das pessoas, a cargo do Departamento de Recursos Humanos da Wetawash, por outro, julgamos que se revelam ainda de maior importância e utilidade para os quadros superiores, em geral, e para as chefias intermédias, em particular, na medida em que oferecem um conjunto de vantagens que compreendem um conhecimento mais aprofundado das atividades desenvolvidas em cada uma das secções, e dos requisitos necessários à sua execução, e a possibilidade de aferir, através de um processo sistematizado, a eficiência e a eficácia de todos os colaboradores.

Realça-se o papel de todos os participantes no desenvolvimento deste projeto, pela disponibilidade que manifestaram os diretores de unidade, os responsáveis de secção, os restantes colaboradores e a administração, pois só com a sua contribuição foi possível alcançar os objetivos a que nos propusemos inicialmente.

Assim, tendo a administração demonstrado, prontamente, o seu interesse em colmatar a lacuna que identificámos ao nível da sua gestão de recursos humanos, mais concretamente a inexistência de práticas no domínio da avaliação de desempenho, e percebida a notória importância que os colaboradores e os responsáveis atribuem à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, reconhecendo-lhe benefícios significativos para toda a empresa, consideramos que as propostas que apresentámos estão em consonância com as aspirações de todos os envolvidos neste projeto. Mais ainda, entendemos que a prática da avaliação de desempenho revelar-se-á, futuramente, um processo fundamental para a Wetawash, na prossecução da melhoria contínua e excelência profissional, uma vez que ao conhecer a sua força de trabalho, a organização pode, por um lado, extrair daquela um melhor e maior rendimento, indo de encontro a um dos seus objetivos estratégicos, de assegurar a excelência nos serviços prestados, e, por outro, alinhar continuamente o desempenho dos seus

colaboradores de forma a responder à mudança rápida que assola o ambiente organizacional e económico no panorama atual.

Ao nível da própria gestão de recursos humanos da Wetawash, consideramos que as ferramentas e instrumentos que desenvolvemos assumem especial importância, na medida em que potenciam uma atuação do Departamento de Recursos Humanos de forma mais integrada, não só com as restantes áreas da empresa, mas também ao nível das práticas que executa. Particularmente, em termos de recrutamento e seleção, a gestão de recursos humanos dispõe, agora, das informações necessárias que lhe permite, face aos critérios exigidos para cada função, procurar o(s) candidato(s) mais adequado(s) e, posteriormente, validar a seleção efetuada; em termos de formação, todo o trabalho de identificação das áreas cuja intervenção, ao nível da gestão do desempenho, se revelar pertinente estará mais facilitado; em termos de gestão de carreiras e, inclusivamente, gestão de remunerações, as possibilidades deixarão de estar tão limitadas como até agora se verificou.

De facto, julgamos que as recomendações de gestão que formulámos podem constituir uma alavanca para a criação de uma política de gestão de recursos humanos efetiva. Aliás, estando o Departamento de Recursos Humanos limitado à atividade de um só colaborador, reconhecemos a dificuldade em planear e pôr em prática mecanismos que fomentem, de forma mais eficiente, a gestão das pessoas, pelo que vemos neste projeto uma oportunidade para que o próprio departamento se posicione mais estrategicamente dentro da organização.

Foi com o intuito de atender às características da Wetawash e dos seus colaboradores que procedemos à conceção e planeamento da implementação do sistema de avaliação de desempenho e, apesar de não ser nosso objetivo, ressaltamos que o mesmo não pode ser generalizado ou facilmente transmitido a outras empresas, pois as conclusões que obtivemos e que permitiram concretizar a finalidade deste trabalho dizem respeito à realidade organizacional que estudámos. Todavia, acreditamos que, sobretudo no setor têxtil, muitas vezes acusado de ter dirigentes com pouca instrução, são muitas as empresas que não dispõem de uma avaliação de desempenho sistematizada, pelo que atribuímos a projetos desta natureza, desenvolvidos por gestores de recursos humanos, uma oportunidade de valorização e de vantagem competitiva conseguida através do enfoque no capital humano das organizações.

É, também, nesse sentido que consideramos que o ensino nesta área, deve continuar a incentivar o desenvolvimento de trabalhos de natureza aplicada, pois estamos cientes que constituem uma mais valia para todas as partes interessadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Amsterdam, C. E., Johnson, R. L., Monrad, D. M., & Tonnsen, S. L. (2005). A Collaborative Approach to the Development and Validation of a Principal Evaluation System: A Case Study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17(3), 221-242.
- Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage Publication.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boice, D. H., & Brian H. K. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Bolino, M. C., Turnley, H. W. e Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Carbone, P., Brandão, H., Leite, J., & Vilhena, R. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Grzywacz, J. G. (2008). Supervisor Appraisal as the Link Between Family-Work Balance and Contextual Performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 37-49.

Caruth, D., & Humphreys, J. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.

Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219-227.

Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *The International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 29-37.

Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541.

Coutts, L., & Schneider, F. (2001). Police officer performance appraisal systems. *Policing International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67-81.

De Ketele, J-M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

Gesme, D. H., & Wiseman, M. (2011). Performance Appraisal: A Tool for Practice Improvement. *Journal of Oncology Practice*, 7(2), 131-134

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Hooft, E., Flier, H., & Minne, M. (2006). Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 20-25

Javitch, D. (2006). Appraising Employee Performance. *Management Services*, 50(3), 19-20.

Jun, M., & Wang, X. (2008). The performance appraisals systems types and their applicability: case and application. *Journal of US-China Public Administration*, 5(3), 12-18.

Kacmar, K. M., Wayne, S. J., & Wright, P. M. (2004). Subordinate Reactions to the Use of Impression Management Tactics and Feedback by the Supervisor. *Journal of Managerial Issues*, 21(4), 498-517.

Kikoski, J. F. (1999). Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*, 28(2), 301-322.

Kline, T., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161-171.

Lagan-Fox, J., Waycott, J., Morizzi, M., & McDonald, L. (1998). Predictors of Participation in Performance Appraisal: A Voluntary System in a Blue-Collar Work Environment. *Blackwell Publishers Ltd*, 6(4), 249-260.

Lane, J., & Herriot, P. (1990). Self-ratings, supervisor ratings, positions and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 77-88.

Latham, G. P., Budworth, M. H., Yanar, B., & Whyte, G. (2008). The Influence of a Manager's Own Performance Appraisal on the Evaluation of Others. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 220-228.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (2ª ed.) Lisboa: Instituto Piaget.

Levy-Leboyer, C. (1991). *Avaliação do pessoal na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, 41(5), 18-24.

Losyk, B. (2002). How to Conduct a Performance Appraisal. *International Journal of Business and Management*, 8(3), 8-12.

Maddux, R. (2001). *Avaliação de desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva* (2ª ed.). Lisboa: Monitor.

Miles, M. B., & Huberman, M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.

Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos – Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Najafi, L., Hamidi, Y., Vatankhah, S., & Purnajaf, A. (2010). Performance Appraisal and its Effects on Employees' Motivation and Job Promotion. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(12), 6052-6056.

Nickols, F. (2007). Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*, 30(1), 13-16.

Parks, J., & Lindstrom, C. W. (1995). Taking the Fear Out Peer Review. *Nursing Management*, 26(3), 48N-48P.

Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pettijohn, L., Parker, R., Pettijohn, C., & Kent, J. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*, 20(9), 754-771.

Piggot-Irvine, E. (2003). Key features of appraisal effectiveness. *The International Journal of Educational Management*, 17(4), 170-178.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.

Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals. *The Journal for Quality & Participation*, 30(1), 20-25.

Spinks, N.; Wells, B., & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, 4(2), 94-100.

Wilson, J. L. (1997). 360 Appraisals. *Training & Development*, 51(6), 44-45.





## **ANEXOS**

---

Anexo 1 – Guião da entrevista à Administração

Anexo 2 – Guião da entrevista aos responsáveis de unidade e secção

Anexo 3 – Guião da entrevista a colaboradores de diferentes secções

Anexo 4 – Matriz de análise de conteúdo das entrevistas



## **ANEXO 1: Guião da entrevista à Administração**

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Número a atribuir ao entrevistado:** \_\_\_\_

### *A entrevista:*

Pretende recolher informação que permita aferir a importância da existência de um sistema de avaliação de desempenho na Wetawash, na perspectiva da gestão de topo da empresa, bem como identificar as suas perceções acerca das implicações da AD na gestão dos colaboradores. Assegura-se a confidencialidade do entrevistado e destruição da gravação depois de transcrita a entrevista.

### **Dados do entrevistado:**

- Sexo:
- Idade:
- Escolaridade:

### **Questões do Guião:**

#### 1. Avaliação de Desempenho

- 1.1. Para si, o que é a avaliação de desempenho?
- 1.2. Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores?  
Porquê?
- 1.3. Na sua perspectiva, quais os principais objetivos de um sistema de avaliação de desempenho na Wetawash?
- 1.4. Um sistema de avaliação de desempenho na empresa poderá contribuir para o desenvolvimento das pessoas? Se sim, de que forma.
- 1.5. Como deve a avaliação ser feita:
  - 1.5.1. Por quem? (*aferir: superior hierárquico; superior hierárquico e autoavaliação; superior hierárquico, autoavaliação e pares; 360°C*)
  - 1.5.2. Quando? Com que periodicidade?

- 1.5.3. Como? (aferir se deve focar as capacidades das pessoas; focar os comportamentos; focar os resultados)
- 1.6. O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?
- 1.7. Considera que os resultados da avaliação de desempenho devem ter implicações na remuneração dos colaboradores? Se sim, de que forma.
- 1.8. Entende que a avaliação de desempenho pode contribuir para identificar necessidades de formação dos colaboradores?
- 1.9. A avaliação de desempenho aumenta a motivação dos colaboradores no exercício das suas funções. Concorde?
- 1.10. Quais as suas expectativas em relação ao desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho na Wetawash?

## **ANEXO 2: Guião da entrevista aos responsáveis de unidade e secção**

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Número a atribuir ao entrevistado:** \_\_\_\_\_

### *A entrevista:*

Pretende recolher informação que permita descrever e caracterizar as funções existentes na organização, bem como apurar os objetivos departamentais e individuais de cada função, os padrões através dos quais o desempenho deve ser avaliado, e as perceções de como deve a avaliação decorrer.

Assegura-se a confidencialidade do entrevistado e destruição da gravação depois de transcrita a entrevista.

### **Dados do entrevistado:**

- Sexo:
- Idade:
- Escolaridade:
- Unidade/Secção:
- Função:
- Antiguidade (na função e na empresa):

### **Questões do Guião:**

#### **1. Caracterização das funções:**

- 1.1. Confirmação da designação da função e posição no organigrama.
- 1.2. Quais os objetivos da função a nível departamental e a nível individual?
- 1.3. Qual a principal contribuição da função para os objetivos da empresa?
- 1.4. Quais as qualificações/características/requisitos necessários para o exercício da função?
- 1.5. Quais as tarefas-chave da função?
- 1.6. Quais as responsabilidades da função?
- 1.7. Qual o grau de autonomia ou dependência?

1.8. Quais as condições de trabalho da função?

## 2. Avaliação de Desempenho

2.1. Para si, o que é a avaliação de desempenho?

2.2. O que espera da avaliação de desempenho?

2.3. Como se sente ao pensar em avaliar?

2.4. Como se sente ao pensar em ser avaliado?

2.5. Pensa que os resultados da avaliação de desempenho podem alterar a sua situação profissional na empresa. Como?

2.6. Um projeto de avaliação de desempenho na empresa poderá contribuir para o desenvolvimento das pessoas? Se sim, de que forma.

2.7. Como deve a avaliação ser feita:

2.7.1. Por quem? *(aferir: superior hierárquico; superior hierárquico e auto-avaliação; superior hierárquico, auto-avaliação e pares; 360°C)*

2.7.2. Com que periodicidade?

2.7.3. Como? *(aferir se deve focar as capacidades das pessoas; focar os comportamentos; focar os resultados)*

2.8. Como devem ser comunicados os resultados da avaliação?

2.9. O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?

2.10. Consegue avaliar, atualmente, o desempenho profissional dos seus subordinados? De que forma o faz? Que aspetos são considerados?

2.11. Considera importante a empresa dispor de um sistema de avaliação de desempenho? Porquê?

2.12. Considera que os resultados da avaliação de desempenho devem ter implicações na remuneração dos colaboradores? Se sim, de que forma.

2.13. Entende que a avaliação de desempenho pode contribuir para identificar necessidades de formação dos colaboradores?

2.14. A avaliação de desempenho aumenta a motivação dos colaboradores no exercício das suas funções. Concorda?

### **ANEXO 3: Guião da entrevista a colaboradores de diferentes secções**

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Número a atribuir ao entrevistado:** \_\_\_\_

#### *A entrevista:*

Pretende recolher informação que permita caracterizar brevemente a função exercida pelo colaborador, bem como identificar as suas perceções acerca da avaliação de desempenho.

Assegura-se a confidencialidade do entrevistado e destruição da gravação depois de transcrita a entrevista.

#### **Dados do entrevistado:**

- Sexo:
- Idade:
- Escolaridade:
- Unidade/Secção:
- Função:
- Antiguidade (na função e na empresa):

#### **Questões do Guião:**

##### **1. Caracterização da função:**

- 1.1. Na sua perspetiva, quais as qualificações/características/requisitos necessários para o exercício da função?
- 1.2. Quais as tarefas-chave da função?
- 1.3. Quais as responsabilidades da função?

##### **2. Avaliação de Desempenho**

- 2.1. Para si, o que é a avaliação de desempenho?
- 2.2. Como se sente ao pensar em ser avaliado?
- 2.3. Como acha que a avaliação deve ser feita:



- 2.3.1. Por quem? *(aferir: superior hierárquico; superior hierárquico e autoavaliação; superior hierárquico, autoavaliação e pares; 360°C)*
- 2.3.2. Com que periodicidade?
- 2.3.3. Como? (aferir se deve focar as capacidades das pessoas; focar os comportamentos; focar os resultados)
- 2.4. Pensa que os resultados da avaliação de desempenho podem alterar a sua situação profissional na empresa. Como?
- 2.5. Como devem ser comunicados os resultados da avaliação?
- 2.6. Considera importante a empresa dispor de um sistema de avaliação de desempenho? Porquê?
- 2.7. Considera que os resultados da avaliação de desempenho devem ter implicações na remuneração dos colaboradores? Se sim, de que forma.
- 2.8. Entende que a avaliação de desempenho pode contribuir para identificar necessidades de formação dos colaboradores?
- 2.9. A avaliação de desempenho aumenta a motivação dos colaboradores no exercício das suas funções. Concorda?

#### ANEXO 4: Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

| <b>Temas</b>               | <b>Categorias</b>      | <b>Subcategorias</b>                   |
|----------------------------|------------------------|--|
| <b>Descrição da Função</b> | Designação             | Lavador                                |
|                            |                        | Trabalhos Manuais                      |
|                            |                        | Financeiro                             |
|                            |                        | Contabilidade                          |
|                            |                        | Recursos Humanos                       |
|                            |                        | Comercial                              |
|                            |                        | Diretor de Unidade                     |
|                            |                        | Acabamento                             |
|                            |                        | Secadores                              |
|                            |                        | Manutenção                             |
|                            |                        | Amostras Tingimento                    |
|                            |                        | Jato de Areia                          |
|                            |                        | Jato de Cloro                          |
|                            |                        | Logística                              |
|                            |                        | Amostras Denim                         |
|                            |                        | Laboratório                            |
|                            |                        | Tinturaria                             |
|                            |                        | Qualidade                              |
|                            |                        | Planeamento                            |
|                            | Posição no Organigrama | Depende da Unidade de Lavandaria       |
|                            |                        | Depende da Unidade Administrativa      |
|                            |                        | Depende da Administração               |
|                            |                        | Depende da Unidade Tinturaria          |
|                            |                        | Depende da Unidade Logística/Qualidade |
|                            | Objetivos              | A nível departamental                  |
|                            |                        | A nível individual                     |
|                            | Contribuição da função | Objetivos da empresa                   |
|                            | Requisitos             | Qualificações                          |
|                            |                        | Sem experiência                        |
|                            |                        | Com experiência                        |
|                            |                        | Idade                                  |
|                            |                        | Sexo                                   |
|                            |                        | Capacidades                            |
|                            |                        | Aptidões físicas                       |
|                            | Tarefas-chave          | Lavador                                |
|                            |                        | Trabalhos manuais                      |
|                            |                        | Financeiro                             |
|                            |                        | Contabilidade                          |

|                                |                                      |                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|                                |                                      | Recursos Humanos                   |
|                                |                                      | Comercial                          |
|                                |                                      | Direção de Unidade                 |
|                                |                                      | Acabamento                         |
|                                |                                      | Secadores                          |
|                                |                                      | Manutenção                         |
|                                |                                      | Amostras Tinturaria                |
|                                |                                      | Jato de Cloro                      |
|                                |                                      | Jato de Areia                      |
|                                |                                      | Logística                          |
|                                |                                      | Amostras Denim                     |
|                                |                                      | Laboratório                        |
|                                |                                      | Tinturaria                         |
|                                |                                      | Qualidade                          |
|                                |                                      | Planeamento                        |
|                                | Responsabilidades                    | Qualidade operacional              |
|                                |                                      | Gestão de prazos e decisões        |
|                                |                                      | Gestão das entregas                |
|                                |                                      | Gestão dos trabalhadores           |
|                                |                                      | Gestão das máquinas                |
|                                |                                      | Faturação                          |
|                                |                                      | Imagem da empresa                  |
|                                |                                      | Processo produtivo                 |
|                                |                                      | Gestão da Qualidade                |
|                                | Tomada de decisão                    | Dependência total                  |
|                                |                                      | Autonomia parcial                  |
|                                |                                      | Autonomia total                    |
|                                | Condições de trabalho                | Físicas                            |
|                                |                                      | Sociais                            |
|                                |                                      | Carreira                           |
| <b>Avaliação de Desempenho</b> | Definição de Avaliação de Desempenho | Avaliação centrada no colaborador  |
|                                |                                      | Avaliação centrada nos resultados  |
|                                |                                      | Avaliação da assiduidade           |
|                                |                                      | Avaliação da disponibilidade       |
|                                |                                      | Valorização                        |
|                                | Potencialidades                      | Desenvolvimento dos colaboradores  |
|                                |                                      | Alteração da situação profissional |
|                                |                                      | Fonte de Informação                |
|                                |                                      | Maior satisfação profissional      |
|                                | Constrangimentos                     | Discordar da avaliação             |
|                                |                                      | Subjetividade do avaliador         |

|  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
|  |                              | Falta de preparação do avaliador                         |
|  |                              | Conflitos  |
|  |                              | Complexidade   |
|  | Sentimentos face à avaliação | Papel de avaliador                                       |
|  |                              | Papel de avaliado  |
|  | Importância para a empresa   | Conhecer os colaboradores                                |
|  |                              | Focar os colaboradores                                   |
|  |                              | Potenciar as capacidades                                 |
|  |                              | Aumentar a produtividade e qualidade                     |
|  |                              | Responder ao interesse dos colaboradores                 |
|  |                              | Desenvolver o espírito de equipa                         |
|  | Critérios da atual avaliação | Aumentar a competitividade                               |
|  |                              | Capacidades do trabalhador                               |
|  |                              | Responsabilidade   |
|  |                              | Produtividade  |
|  |                              | Personalidade  |
|  |                              | Dedicação  |
| <b>Processo de Avaliação de Desempenho</b> | Avaliador                    | Qualidade  |
|  |                              | Superior hierárquico                                     |
|  |                              | Superior hierárquico e subordinado                       |
|  |                              | Autoavaliação  |
|  |                              | Pares  |
|  |                              | Superior hierárquico, subordinado, autoavaliação e pares |
|  | Periodicidade                | 360 graus  |
|  |                              | Anual  |
|  |                              | Semestral  |
|  |                              | Trimestral   |
|  | Critérios                    | Ocasional  |
|  |                              | Resultados   |
|  |                              | Qualidade  |
|  |                              | Objetivos  |
|  |                              | Satisfação   |
|  |                              | Comportamentos   |
|  | Comunicação dos resultados   | Personalidade  |
|  |                              | Conversar com os colaboradores                           |
|  |                              | Informar os colaboradores                                |

|   |             |  |
|---|-------------|--|
| <b>Implicações da Avaliação de Desempenho</b> | Remuneração | Remuneração pela categoria profissional  |
|   |             | Bónus para melhores desempenhos          |
|   |             | Remuneração pela antiguidade             |
|   |             | Remuneração pela responsabilidade        |
|   | Formação    | Identificação de necessidades formativas |
|   |             | Incentivo à aprendizagem                 |
|   | Motivação   | Melhoria contínua                        |
|   |             | Confiança na empresa                     |
|   |             | Reconhecimento                           |
|   |             | Recompensa                               |
|   |             | Desmotivação                             |
|   | Carreira    | Tomada de decisão                        |
|   |             | Descobrir talentos                       |
|   |             | Ascensão na carreira                     |
|   |             | Alteração de funções                     |